
PAC 1

PID_00236669

María Teresa Otero Alvarado

Índex

| | |
|--|----|
| 1. Introducció | 5 |
| 1.1. El punt de partida | 5 |
| 1.2. La terminologia | 5 |
| 1.3. El marc teòric | 6 |
| 1.4. Com abordar l'estudi d'aquesta part? | 8 |
| 2. El cerimonial corporatiu i el protocol en l'empresa | 10 |
| 2.1. La identitat cerimonial de l'organització | 10 |
| 2.1.1. L'univers corporatiu o mapa de públics | 11 |
| 2.1.2. Models de relacions públiques i estils directius en cerimonial | 12 |
| 2.1.3. Els sistemes cerimonials | 13 |
| 2.2. El diagnòstic relacional | 14 |
| 2.3. Cerimonial i protocol en les organitzacions | 15 |
| 2.4. Com abordar l'estudi d'aquest capítol? | 16 |
| 3. La gestió dels públics organitzacionals | 17 |
| 3.1. L'organigrama corporatiu | 17 |
| 3.2. El lideratge | 17 |
| 3.3. Els honors | 18 |
| 3.4. Ordre de precedències | 18 |
| 3.5. Categories de públics en l'univers empresarial o corporatiu | 19 |
| 3.5.1. Ciutadans enfront de consumidors | 19 |
| 3.5.2. Autoritats i personalitats | 19 |
| 3.6. Com abordar l'estudi d'aquest capítol? | 21 |
| 4. La vostra primera PAC | 22 |

1. Introducció

1.1. El punt de partida

Atesa la varietat de procedències acadèmiques de qui abordeu estudis de post-grau especialitzats en qüestions de cerimonial i protocol, resulta fonamental establir un marc teòric mínim on enquadrar-les. Trobem, entre el nostre alumnat, titulacions en publicitat i relacions públiques, dret, administració d'empreses, humanitats, organització d'esdeveniments, ciències polítiques, sociologia o econòmiques, per la qual cosa cal unificar la terminologia i els conceptes bàsics que utilitzarem durant el curs. Si bé les ciències socials comparteixen un considerable *corpus* acadèmic, no és menys cert que els significats no sempre es corresponen amb els significants, i l'exemple més clar el tenim si parlem de «relacions públiques». Per a aquells que esteu iniciats en la matèria, tracten de la gestió de les relacions entre una organització i els seus públics per mitjà dels processos comunicatius, però amb tota seguretat hi haurà qui consideri que s'ocupen del repartiment de fulls de mà per a les discoteques, de l'organització de noces, batejos i comunions, d'aparèixer gratuïtament en els mitjans de comunicació o fins i tot que és una eina del màrqueting.

El màster universitari en *Comunicació corporativa, protocol i esdeveniments* s'emmarca en els estudis de Comunicació i, específicament, en el grau en *Publicitat i Relacions Públiques* que ofereix la UOC, però en altres universitats espanyoles el protocol s'estudia a Dret i el cerimonial, a Història, Art o Antropologia. Fins i tot, hi ha un grau específic sobre «Protocol i organització d'esdeveniments». Així doncs, per on comencem per a tenir les idees clares des del principi?

1.2. La terminologia

Partim dels dos conceptes que donen nom al mòdul «Protocol a l'empresa», «protocol» i «empresa», i comencem per aclarir que ni parlarem solament de protocol ni aquest afecta només el món de l'empresa com a oposat als àmbits oficials.

A vegades, es generalitzen termes que adquireixen un significat popular diferent de l'acadèmic, i en els últims anys això és el que ha succeït amb «protocol», que s'associa amb l'organització d'actes, el món de la reialesa, les formalitats en la vestimenta o els modals. Es parla del protocol en la vestimenta, del protocol a taula o en la disposició dels banquets, de trencar el protocol, del protocol social, universitari o empresarial, etc., i es fa servir la paraula en una infinitat d'expressions amb significats reals molt diversos. «Trencar el protocol» s'ha convertit en una falca habitual en els mitjans de comunicació de

masses, aplicada a qualsevol incidència en el desenvolupament del programa dels *royal*, com ara que Michele Obama toqui la reina d'Anglaterra o que els reis d'Espanya s'aturin a un carrer a saludar una nena. Igual que la «sequera pertinaç» o «la conspiració judeomaçònica», es tracta de frases fetes que asseguren l'atenció i les audiències, però que en general no solen tenir gens de raó ni fonament.

A allò que realment es refereixen expressions com les esmentades és al «cerimonial», no al protocol, i encara que més endavant entrarem en matèria amb més detall i us indicarem on aprofundir en les diferències entre aquests dos termes, hauríem d'utilitzar «cerimonial empresarial» en comptes de «protocol empresarial», com succeeix a tota Hispanoamèrica, on les idees són més clares pel que fa a això. El protocol és una tècnica de gestió de públics normativitzada, mentre que el cerimonial és un dels sistemes que regeixen la vida de les organitzacions.

L'altre terme, *empresarial*, s'utilitza en oposició a *oficial*, entenent-se erròniament que al món de les institucions públiques (administracions, tribunals, parlaments, ajuntaments, etc.) s'aplica el «protocol oficial», mentre que les organitzacions d'allò més diverses que no pertanyen a aquest món, com ara les empreses, farien servir el mal anomenat «protocol empresarial», que hauria de dir-se *cerimonial corporatiu*. Si parlem solament d'empreses, deixem fora associacions, partits polítics, fundacions, organitzacions sindicals o empresarials, esglésies, col·legis professionals, organitzacions sense ànim de lucre (ONG), etc. que també participen en una infinitat d'activitats cerimonials i han d'organitzar la seva presència pública d'acord amb les pautes que analitzarem. En aquest màster, els dos mòduls estan totalment individualitzats i els imparteix la mateixa professora: «Protocol empresarial» i «Protocol oficial», si bé des de la nostra òptica, preferim utilitzar les expressions «protocol en l'empresa» o «cerimonial corporatiu».

1.3. El marc teòric

Quan abordeu termes com ara *protocol*, *cerimonial*, *etiqueta*, *normes socials*, *organitzar cerimònies* o *espectacles* i altres expressions de la vostra vida quotidiana com a professionals o dels vostres temaris com a estudiants, potser us pregunteu en quina branca de l'arbre de la ciència han d'integrar-se. Ciència, disciplines científiques, mètodes, estratègies, tàctiques i tècniques ballen al nostre voltant i fan que ens preguntem on situar cadascun d'ells.

En les ciències de la comunicació, les relacions públiques ocupen l'últim lloc per ordre cronològic d'arribada, en tractar-se de la més moderna de les disciplines científiques. Publicitat, propaganda, comunicació audiovisual o periodisme tenen més antiguitat, hi ha més professors que imparteixen aquestes matèries i tenen més pes específic en els plans d'estudis. No obstant això, les relacions públiques han experimentat un considerable auge en els últims temps, i entre totes les estratègies que poden utilitzar-se per a aconseguir crear

o millorar les relacions entre una organització i els seus públics, l'organització d'actes, esdeveniments o esdeveniments especials és probablement la més antiga i efectiva, fins al punt que es confon la part (organitzar esdeveniments) amb el tot (les relacions públiques).

Tenim per tant una **ciència**, la comunicació, en la qual s'emmarca una **disciplina científica**, les relacions públiques, i hi apareix l'organització d'esdeveniments com una de les possibles **estratègies** per desenvolupar per a aconseguir les metes i objectius corporatius. I si l'organització d'esdeveniments és una estratègia, els actes o cerimònies constitueixen els punts de trobada entre l'organització i els seus públics, i estan conformats pel ceremonial, un **sistema** que els ordena, organitza i estructura sempre en funció dels objectius corporatius. Els sistemes cerimonials són diferents en cada organització, però sempre defineixen la identitat organitzacional, ja que donen forma a la seva presència pública i fan que els seus públics percebin la imatge desitjada.

En els sistemes cerimonials, hi ha tres elements que afecten els espais, els temps i les persones que prenen part en els actes o esdeveniments:

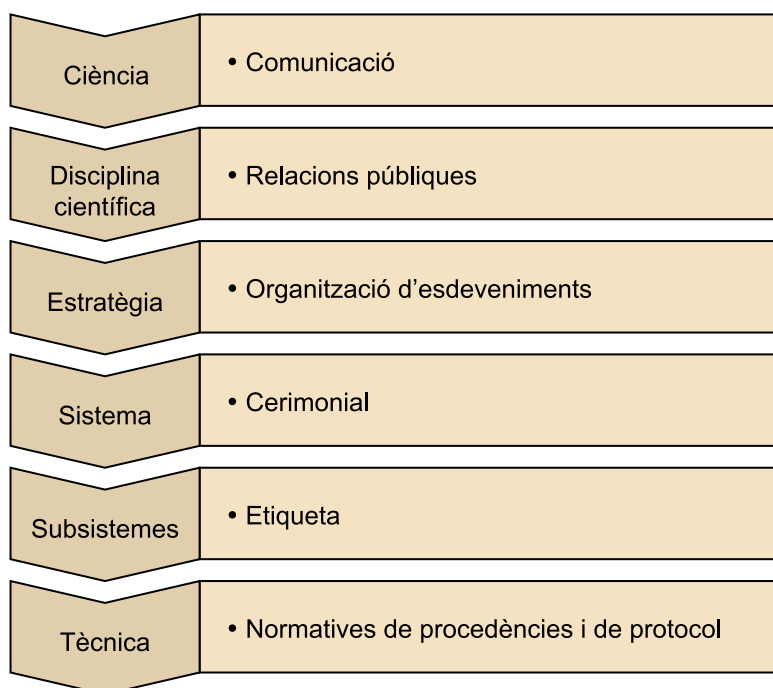
- Elements espaciotemporals: construeixen l'imaginari en què es desenvoluparà la cerimònia, individualitzant-la i mostrant la identitat corporativa. Al seu torn, poden ser:
 - Elements materials: escenografia, mobiliari, decoració o símbols (taules, faristols, banderes, catifes, expositors, flors, etc.).
 - Elements immaterials: música, aromes, il·luminació, efectes especials, etc. (perfum, incens, canó de llum, fum de colors, músiques, etc.).
- Elements personals o ceremonial individual: l'etiqueta o signes d'identitat que individualitzen i socialitzen aquells que hi assisteixen, com el vestit, el perfum, l'ornamentació, els gestos o moviments.
- Elements normatius: són les regles d'ordenació espacial i temporal de les activitats, com les normatives de precedències d'empreses, esglésies, fundacions o organitzacions sindicals, o les normatives de protocol d'autoritats o institucions oficials.

El resultat de la confluència d'aquests tres elements és sempre un sistema únic que identifica una cerimònia enfront d'unes altres. En la teoria dels sistemes, el funcionament de les parts afecta el tot, per la qual cosa qualsevol incidència en algun d'ells es veu reflectida en la globalitat. Veiem, per tant, que l'etiqueta constitueix el ceremonial personal o individual, en llenguatge col·loquial «el que portem incorporat», i que és un element o un **subsistema** que presenta una infinitat de variables.

Així mateix, les normatives d'ordenació de públics interns i externs, autoritats o personalitats presents en els actes són **tècniques** de gestió, per la qual cosa el protocol se situa en aquesta categoria com el cerimonial ho fa com a sistema. Si es tracta d'autoritats, utilitzarem normatives de protocol dictades per l'Estat en forma de lleis o reglaments; si són personalitats, les normatives de precedències elaborades per les mateixes organitzacions sobre aquest tema.

En la figura següent, hem intentat plasmar el camí recorregut en el marc teòric desenvolupat, que representem així:

Marc teòric



1.4. Com abordar l'estudi d'aquesta part?

El marc teòric, del qual acabem d'exposar-vos una síntesi per a introduir-vos en la matèria, podeu trobar-lo degudament exposat i desenvolupat amb detall en el text base de l'assignatura:

M. T. Otero Alvarado (2011). *Protocolo y empresa. El ceremonial corporativo*. Barcelona: UOC.

En la primera part, el capítol 2, «Conceptos básicos», tracta des de la pàgina 27 a la 56 de tots els aspectes que hem enunciat en aquest resum, des del concepte de relacions públiques a l'organització d'esdeveniments, i presta especial atenció al fet que distingiu els actes o cerimònies, que són accions de relacions públiques, dels espectacles, que no tenen res a veure amb aquesta matèria. També

aprofundireu en l'element del cerimonial, que en aquesta guia hem identificat com a subsistema, l'etiqueta, i finalitzareu aquesta part de la matèria amb una primera aproximació al concepte de protocol i les seves característiques.

Si necessiteu més informació sobre el marc teòric, en especial sobre les relacions entre comunicació, relacions públiques, cerimonial i protocol i els «esdeveniments especials», podeu consultar com a lectures complementàries els textos citats a continuació, on trobareu pràcticament tot el que hi ha publicat sobre la qüestió:

M. T. Otero Alvarado (2004). «Relaciones públicas, ceremonial y protocolo». A: J. L. Arceo Vacas (coord.). *Las relaciones públicas en España* (pàg. 277-286). Madrid: Mc Graw Hill.

M. T. Otero Alvarado (2005). «Los acontecimientos especiales como acciones de relaciones públicas: el ceremonial y el protocolo». A: A. Castillo Esparcia (coord.). *Comunicación organizacional. Teoría y estudios* (pàg. 123-163). Màlaga: Ed. Clave.

No us recomanem que feu servir internet per a ampliar documentació sobre el marc teòric i els conceptes que hem analitzat, pel molt escàs rigor acadèmic de la major part de la informació que es troba en aquest mitjà. Els conceptes solen aparèixer barrejats i es pontifica amb lleugeresa sobre qüestions del tot opinables, lluny del caràcter acadèmic que pretenem que tingui el nostre enfocament. No obstant això, atès que hi pot haver alguna aportació interessant, sempre podeu consultar-nos sobre la seva idoneïtat.

2. El cerimonial corporatiu i el protocol en l'empresa

El cerimonial apareix des dels orígens més remots de la història de la humanitat, i se'ns mostra en innumbrables manifestacions al llarg dels segles en totes les instàncies, públiques i privades: coronacions, noces, aniversaris o funerals, obertures d'anys judicials, preses de possessió de dirigents, juntes d'accionistes o fusions empresarials, aniversaris d'associacions, cremes de bruixes o heretges, desfilades, commemoracions d'esdeveniments familiars, inauguracions de jocs olímpics, corrides de toros, canonitzacions, etc. Hi ha cerimonial en tots aquests esdeveniments, sigui qui sigui l'organitzador. Anomenem *cerimonial corporatiu* el sistema que organitza i gestiona.

La presència pública i els procediments honorífics d'una infinitat d'organitzacions que no pertanyen a l'àmbit dels organismes oficials: empreses, associacions ciutadanes, col·legis professionals, partits polítics, fundacions, clubs esportius, esglésies, col·legis i universitats públics o privats, sindicats, confederacions empresarials, etc. És per aquesta raó que no fem servir *empresarial*, perquè quedarien exclusos una infinitat de col·lectius, i preferim utilitzar *organitzacional* o *corporatiu*.

2.1. La identitat cerimonial de l'organització

Quan abordem professionalment les funcions de director de relacions públiques en empreses i altres entitats amb un important volum d'activitats de presència pública institucional, poques vegades aquest càrrec apareix amb la denominació de cap de protocol. Si en les administracions públiques no hi ha departaments ni direcció de relacions públiques, en les entitats privades tampoc n'hi ha de protocol. No obstant això, grans bancs que fan una important tasca de mecenatge cultural, com ara el BBV amb el Museu del Prado, companyies elèctriques amb forts contractes amb les administracions públiques, com Iberdrola o Endesa, o entitats com l'ONCE, amb una contínua presència mediàtica i institucional, necessiten un professional centrat en el protocol i el cerimonial per a mantenir relacions amb diferents autoritats de l'Estat que solen acudir a actes professionals o socials, com inauguracions.

La tasca del professional que desenvolupa les seves funcions en una organització amb actes públics continus o ocasionals exigeix que –al marge d'altres habilitats– conegui a la perfecció la identitat cerimonial de «casa seva», i per a això ha de fer un procés de recerca pel que fa als punts següents:

- El seu univers de públics.
- Els models de relacions públiques del seu estil directiu.

- El sistema cerimonial que utilitza.

No és possible dissenyar un esquema únic que sigui vàlid per a totes les entitats amb les quals podem treballar, ja que quan parlem d'accions de relacions públiques ni existeix *prêt-à-porter* ni «públic en general», sempre s'elaboren a mida. Canvia per complet el sistema d'honors en un partit polític del d'una multinacional de la construcció o una organització sense ànim de lucre, però en tots els casos existeix i cal identificar-lo, definir-lo i sistematitzar-lo. Les llistes de convidats d'una firma com Loewe o Vuitton no tindran res a veure amb el perfil de les d'una cadena de televisió com Telecinco o el diari *Público*. I possiblement, Mercadona impliqui el seu personal en actes que El Corte Inglés ni tan sols faci.

2.1.1. L'univers corporatiu o mapa de públics

Totes les organitzacions es relacionen amb el seu entorn, i tant si es tracta de famílies, empreses, partits polítics, nacions o clubs de futbol necessiten comunicar-se per a sobreviure. La comunicació és la funció bàsica de les organitzacions, i per a conèixer la identitat de la vostra, la primera tasca ha de ser fer l'auditoria cerimonial dins de la de relacions públiques, i dins d'ella l'anomenat *mapa de públic o univers relacional*.

El concepte de «públics» no és igual per a la publicitat o el màrqueting, que els identifica amb consumidors reals o possibles, que per a les relacions públiques, on es tracta de la ciutadania, els grups amb els quals es relaciona, sigui quin sigui el tipus de relació. En funció de les característiques de la vostra organització, podeu definir els mapes de públics, i en el text base de l'assignatura trobareu gràfics amb els diferents tipus de públics tradicionalment considerats: interns, externs i mixtos.

No obstant això, per a la teoria dels públics (Grunig i Hunt, 2000) que trobareu en els textos que us assenyalen al final d'aquest mòdul, la classificació no es fa amb aquests paràmetres, ja que els públics són aquells grups de persones que s'han format perquè la conducta organitzacional ha causat alguna conseqüència sobre ells, i es classifiquen segons els nivells d'involucració en què es trobin en relació amb la mateixa organització (poden ser no públics, latents, informats i actius). Amb aquests exemples, podeu elaborar amb la vostra mateixa creativitat i format el mapa de públics o univers de la vostra organització.

Per a què serveix el mapa de públics i què és el que ha de contenir? És una eina molt útil per a identificar totes les persones o grups amb els quals la nostra organització manté relacions de qualsevol mena, i ens permet una primera aproximació a qui hem de tenir en compte en cada manifestació cerimonial. Si es tracta del centenari de la nostra empresa, tindrem presents el personal, els accionistes o la directiva, però també mitjans de comunicació, clients i proveïdors. Si inaugureu unes instal·lacions, heu de preveure les administracions

que van donar els permisos i les autoritats que vulgueu que hi acudeixin, entre d'altres. Si la vostra associació professional concedeix les medalles d'or a certs col·legiats, heu de convidar les seves famílies, i així infinitat d'exemples.

La identificació de l'univers relacional o entorn és fonamental per a les relacions públiques, però cada manifestació cerimonial necessita el seu propi mapa de públics, ja que no tenim els mateixos assistents si celebrem la junta general d'accionistes que si es tracta de la copa de Nadal per als empleats. Un dels errors més freqüents que es cometen és tenir un llistat únic de convidats i repetir-lo una vegada i una altra sigui quin sigui el caràcter de l'activitat que es gestiona.

Els mapes de públics, que comencen per ser un gràfic o esquema visualment molt identificable, han de plasmar-se en llistats o bases de dades de fàcil manipulació informàtica, de manera que s'hi pugui accedir d'una manera ràpida i àgil per a rectificar-los o fer-los servir.

2.1.2. Models de relacions públiques i estils directius en cerimonial

Una vegada definits els grups de públics i les persones amb els quals l'organització manté algun tipus de relació, entrariem en la segona fase de l'auditoria per a esbrinar la identitat cerimonial. Hem de referir-nos de nou a Grunig i Hunt (2000) i la seva teoria dels cinc models, i vincular-los als estils directius, models que poden aplicar-se als sistemes cerimonials que els configuren. Cada organització desenvolupa un estil propi de direcció en les seves relacions amb els seus diferents públics, i l'activitat cerimonial en forma part.

El primer model, agent de premsa, apareix en organitzacions que convoquen pseudoesdeveniments en els quals l'atracció més gran és un frau amb exclusives finalitats mercantils. Es busca aparèixer en els mitjans per qualsevol via, encara que sigui enganyant els incauts que hi acudeixin. S'anuncia la presència d'algun famós que després no hi va, o premis que no es donen.

El segon model, informació pública, advoca per la transparència informativa, i una majoria d'empreses actuals continuen fent activitats d'escàs interès per al públic però que satisfan l'«ego» dels seus directius sense cap validació relacional amb els seus públics. Solen fotografiar-se davant un fotoreclam amb pseudofamosos que apareixen un moment i marxen, però surten en la premsa del cor.

El tercer model, bidireccional simètric, pretén persuadir el públic, i es dona amb freqüència en gabinets de protocol molt forts que a l'hora de negociar, mostren interès per a conèixer els plantejaments dels altres implicats per, posteriorment, imposar un acte afí tan sols als seus interessos. No volen arribar a un consens, sinó imposar la seva concepció, i en aquests casos el hieratisme dificulta l'activitat relacional.

El quart model, bidireccional simètric, es basa en un estil de direcció socialment responsable i basat en l'acord mutu. Les relacions públiques no poden tenir lloc separatament de la democràcia, i ambdues parteixen de la negociació d'interessos contraposats entre amfitrions, convidats, patrocinadors, etc. Es tracta d'arribar a un acord amb els implicats sobre com organitzar els actes i les presidències i donar a cadascun la visibilitat adequada.

L'últim model, d'antagonisme cooperant o motivació mixta, exigeix la creació d'un espai comú de consens enmig d'interessos contraposats que momentàniament es deixen de costat. Aquest model se centra en un professional mediador entre l'organització i els seus públics i responsable de gestionar els pactes necessaris per a centrar-se en les coincidències –respectant les discrepàncies. Afortunadament, ja hi ha professionals amb formació específica universitària que apliquen la recerca i la metodologia científica al cerimonial.

La direcció de relacions públiques o la prefectura de protocol han de ser conscients de per a quin tipus d'organització treballen, si han de plantejar plans o accions concretes buscant el lluïment de la directiva o poden arribar a vincular els comportaments cerimonials a la creació de reputació pels seus components ètics i de responsabilitat social.

2.1.3. Els sistemes cerimonials

Els sistemes cerimonials que conformen la vida social de les organitzacions s'organitzen entorn de la interacció dels tres elements ja vistos al començament, de manera que el funcionament de cadascun d'ells afecta el tot, i per això la seva condició de sistema. Una fallada en la megafonia arruïna una presentació; la vestimenta poc adequada pot fer que algú no pugui accedir a un acte; una col·locació errònia dels accionistes en una junta directiva provoca malestar.

La classificació dels sistemes cerimonials ens la dóna l'enfocament que les organitzacions atorguen a les seves manifestacions de presència pública, que poden fer-se d'una manera oberta o tancada.

Els sistemes oberts reben sense parar fluxos del seu entorn, i ajusten tota l'estona els seus comportaments corporatius en contacte permanent amb els seus públics, per la qual cosa milloren les seves relacions socials. Una empresa amb aquest sistema revisa contínuament els seus mapes relacionals, intercanvia informació i interactua amb els públics implicats en els seus esdeveniments, utilitzant noves tecnologies, procediments i equips per a organitzar-los.

Els sistemes tancats, per contra, només intercanvien energia dins del seu entorn i s'actualitzen ocasionalment amb informació i públics propers i limitats, per la qual cosa l'efecte de rotació no els permet identificar altres grups

d'interès que haurien de tenir en compte. Pequen de monotonia en fer-se sempre amb les mateixes persones, als mateixos llocs i amb programes o, fins i tot, menús idèntics.

2.2. El diagnòstic relacional

Aquest procés de recerca que hem denominat *auditoria cerimonial*, basat en la identificació dels públics, el model de relacions públiques utilitzat i el sistema cerimonial en ús en l'organització, ha de culminar en un diagnòstic relacional que vinculi les diferents activitats honorífiques de l'organització amb les categories de públics identificats pels seus nivells d'involucració amb la casa. Què volem dir? Que no existeix públic en general ni una única manera de dur a terme les manifestacions de presència pública de les organitzacions, per la qual cosa l'«alta costura» ha de prevaler sempre sobre el *prêt-à-porter* i s'ha de ser conscient d'això si es vol ser un bon professional en la matèria.

Hem vist que la clau per a determinar els públics d'una organització rau en les conseqüències mútues que poden exercir tots dos; si no hi hagués conseqüències de les accions mútues, no hi hauria relacions públiques, ja que no caldria crear o millorar aquesta interrelació. La missió del relacions públiques és afrontar les interrupcions d'equilibri de l'entorn, identificant els problemes i planificant accions per a suavitzar les friccions.

En aquesta categoria de les estratègies de relacions públiques, incorporem l'organització d'esdeveniments i, en aquests, el cerimonial i el protocol com a instruments molt eficaços de creació d'àmbits relacionals i restauració d'equilibris, a més d'unes ocasions excel·lents per a mostrar a la comunitat el mapa del seu univers i les seves aliances. Quan convidem algú a una activitat, la seva situació es converteix en el millor indicatiu de quines són les seves relacions amb l'amfitrió i els altres assistents a l'acte, com la no-inclusió en la llista de convidats sol constituir un símptoma inequívoc de tensió. Si la nostra empresa ha organitzat un esmorzar amb directors de mitjans de comunicació, la distància de cadascun respecte a l'amfitrió a la taula marcarà la importància atorgada a cada comensal, així que val més que esbrinem quin és el criteri que es fa servir per a ordenar-los, si l'antiguitat o les audiències.

Per a identificar els públics vinculats amb l'organització en l'àmbit cerimonial, podem aplicar també la teoria situacional enunciada per Grunig i Hunt (2000): els públics que es formen al voltant de temes concrets es diferencien entre si pel seu grau d'involucració en l'opinió i en la conducta. Com s'aplica això en l'àmbit cerimonial?

La clau per a incorporar un grup de públic rau en la seva participació directa o indirecta en l'activitat que es tracti. Aquesta relació pot ser competencial en el cas d'autoritats o funcionaris; professional si són associacions del sector,

sindicats o patronals; econòmica en el cas de clients o proveïdors; laboral en el d'empleats, personal o consells d'administració; social si parlem de familiars o amics; etc.

El diagnòstic ens obliga a relacionar els sistemes cerimonials amb els tipus de públics, i si no classifiqueu adequadament la vostra organització i els vostres públics en funció de les circumstàncies que hem analitzat, serà molt difícil que culmineu amb èxit el vostre treball.

2.3. Cerimonial i protocol en les organitzacions

Podem definir el cerimonial com un **sistema** compost pels elements espaciotemporals, personals i normatius que conformen els actes públics i privats amb la finalitat de gestionar la presència organitzacional mostrant la seva identitat i honrar els seus públics. Està íntimament lligat al ritu i l'antropologia, però el seu nou enfocament des de la comunicació i les relacions públiques implica nous plantejaments d'interrelació, ja que constitueix una forma de crear o afermar aliances mostrant respecte i atorgant privilegis en forma d'honors.

El protocol, per contra, és una **tècnica** de gestió de públics que ordena els espais i els temps en què es mouen autoritats i institucions del poder polític en totes les seves manifestacions. Jerarquitzava el sistema de poders, tant democràtics com no, i ha de reflectir fidelment la identitat de l'Estat, per la qual cosa la correcta projecció del missatge no verbal de la identitat estatal ha de conformar la imatge percebuda pels ciutadans perquè coincideixin. Sistema (cerimonial) i tècnica (protocol) construeixen l'armadura sobre la qual es desenvolupen persones i organitzacions, i proporcionen als professionals una metodologia i uns principis per aplicar a partir dels quals han de regir-se estratègicament aquells que conformen en cada ocasió els públics organitzacionals.

El cerimonial apareix unit a l'activitat social i honorífica humana en totes les societats, canvia en cada cultura i no requereix formulació escrita i normativa expressa, encara que hi ha compilacions des d'èpoques molt antigues; mentre que el protocol es redueix a la participació d'autoritats o institucions oficials en activitats on la seva presència pública hagi de controlar-se, el seu caràcter normatiu sí que exigeix una formulació expressa i no apareix fins que ho fa l'Estat modern amb Napoleó Bonaparte.

Empreses i organitzacions han de ser conscients de la seva dimensió cerimonial, especialment si entre les seves funcions habituals hi ha la celebració d'esdeveniments com a amfitrions i hi apareixen autoritats, de manera que han de conèixer les normatives de protocol dels territoris on es desenvolupen, a més de protagonitzar una segona dimensió com a assistents a actes organitzats per diferents administracions.

2.4. Com abordar l'estudi d'aquest capítol?

El resum dels aspectes més teòrics del cerimonial i el protocol en el món de les empreses i altres organitzacions que us hem avançat en aquest segon capítol podeu trobar-lo també en l'H2PAC, però està extensament desenvolupat en el text:

M. T. Otero Alvarado (2011). *Protocolo y empresa. El ceremonial corporativo*. Barcelona: UOC.

En la segona part del llibre, titulada «El ceremonial empresarial y el protocolo», podeu consultar les pàgines 61 a 74. El capítol 4, «El universo corporativo: los públicos organizacionales», entre les pàgines 69 i 77, us serà molt útil per a aprofundir en els conceptes de públics, univers i mapa de públics que hem resumit fins aquí, i incorpora alguns gràfics. El capítol 3, «Los eventos corporativos: estilos directivos y sistemas ceremoniales», aborda igualment aquests aspectes que amb prou feines hem enunciat en el resum, des de la pàgina 61 a la 69.

Per a ampliar informació sobre aquest segon capítol, podeu consultar com a lectures complementàries els textos següents:

M. T. Otero Alvarado (2002). «Las funciones del ceremonial y el protocolo en la reputación corporativa». *Sphera Publica* (núm. 2, pàg. 135-147). Murcia: Universidad Católica San Antonio.

M. T. Otero Alvarado (2006). «Relaciones públicas y gestión de públicos en eventos: los principios rectores del ceremonial y el protocolo». *Anàlisi, Quaderns de Comunicació i Cultura* (núm. 34, pàg. 255-269).

M. T. Otero Alvarado (2010). «La gestión de públicos a través del ceremonial y el protocolo: Relaciones Públicas en la Exposición Universal de Sevilla 1992». A: AIRP (ed.). *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento* (pàg. 252-271).

3. La gestió dels públics organitzacionals

Estem seguint el procés que heu d'abordar quan entreu en contacte amb una empresa o una altra entitat per fer-vos càrrec del seu Departament de Cerimonial. Ja en coneixeu la identitat, n'heu identificat els públics, n'heu traçat l'univers i identificat els models d'actuació en relacions públiques i el sistema cerimonial que utilitza. El pas següent, suposant que partiu de zero perquè fins ara no existia aquest departament o si existia, estava plantejat d'una altra manera menys estratègica, és organitzar la gestió dels públics que heu identificat.

3.1. L'organigrama corporatiu

En primer lloc, heu de localitzar o dissenyar l'organigrama corporatiu, la representació gràfica de la seva estructura organitzativa en la qual no només apareixen els departaments, sinó les persones que els dirigeixen, i l'esquema de les relacions de l'organització. L'organigrama és un model abstracte que informa de l'estructura i característiques de la casa, en posa en relleu les particularitats i indica nivells jeràrquics i relacions verticals, horitzontals o transversals. És, per tant, el primer instrument del qual disposeu per a gestionar correctament els públics organitzacionals, el creeu si no està representat gràficament i structureu el cerimonial de l'empresa a partir del que hi apareix reflectit, si ja existeix. La interpretació de l'organigrama se centra en dos aspectes cerimonials: lideratge i honors, i tots dos conceptes estan vinculats a l'ordre de precedències.

3.2. El lideratge

El lideratge en les organitzacions es personifica en un sol individu, que ocupa la cúspide de la cúpula directiva i personalitza l'organització en dotar-la de nom, cognoms, foto, número de telèfon, dades virtuals o adreça. El líder representa la identitat i els valors corporatius, i és la instància superior que cal tenir en compte i, per tant, honrar.

Com es representa cerimonialment el lideratge? Hi ha uns marcadors espacials i temporals que ens indiquen el positiu o el negatiu del posicionament en funció de dos oposats: la interioritat enfront d'externalització; centralitat enfront de lateralitat; dextralitat enfront de sinistralitat; unipersonalitat enfront de bipersonalitat o ser a dalt en comptes d'arran de terra, entre d'altres. El president del consell d'administració es col·loca en la presidència en la junta general d'accionistes de la companyia, dins de la sala (interioritat) a una tarima (altura), al centre de la taula (centralitat) d'un nombre senar de persones (unipersonalitat), però el vicepresident primer n'ocuparà la dreta (dextralitat).

3.3. Els honors

Sembla com si aquest terme fos molt antic o estigués fora de context, però res més lluny de la realitat. Es consideren honors les prerrogatives que la societat atorga a alguns dels seus membres destacats pels seus mèrits o representativitat, amb finalitats laudatòries, propiciatòries o com a agraïment. En el cerimonial empresarial, els honors solen ser proporcionals al lloc que s'ocupa en l'organigrama, queden limitats els màxims honors a la cúpula directiva i se'n distribueixen uns altres a la resta de nivells jeràrquics.

Com s'identifiquen aquests honors i en què es manifesten? Ocupar un alt lloc en l'ordre de precedències; disposar de despatxos grans i luxosos; tenir cotxes de gamma alta i xofer assignats; utilitzar seguretat privada; disposar de despeses de representació o targetes de crèdit (platí, or, etc.); representar l'organització en actes propis i aliens; rebre premis per productivitat, comportament o jubilació; obtenir o concedir distincions (medalles o trofeus); presidir les activitats corporatives; ser nomenat membre honorífic; els títols (il·lustríssim/a o excel·lentíssim/a; eminència; doctor/a; etc.); els regals, o, fins i tot, tenir assignada la capacitat d'interlocució, canvien segons el perfil de cada organització, i en una empresa no són iguals que en una ONG.

La utilització d'aquestes prerrogatives pels alts càrrecs de les organitzacions els fa visibles davant els seus públics i estableix tot un mapa que els situa en categories diferents. Aquesta escala sempre ha d'evidenciar que els honors s'han de correspondre amb el nivell i que el màxim lideratge mereix un tracte que superi el dels altres en tots els aspectes. Cada entitat ha d'establir el seu propi sistema d'honors i indicar després de quants anys de servei s'atorguen medalles d'or o plata, si els despatxos han de ser individuals o qui ha d'ocupar la presidència.

3.4. Ordre de precedències

Tota organització té un organigrama, gràficament representat o no, que estableix l'ordre de precedències intern o es basa en ell. Què és l'ordre de precedències? Una sèrie composta per persones o departaments per mitjà d'un nombre que n'indica el posicionament dins la mateixa sèrie i respecte als altres integrants. El líder seria l'1, el següent el 2, el següent el 3 i així successivament, si bé no és tan fàcil establir aquestes sèries, en estar implicades de vegades persones o departaments amb representacions territorials o sectorials difícils d'harmonitzar. És complicat elaborar manuals de cerimonial on apareguin reflectits els ordres de precedències, ja que les sèries no s'estableixen en funció d'un sol criteri, sinó de diversos, i cal harmonitzar-les, però en el llibre *Protocolo en la empresa: el ceremonial corporativo* trobareu les pautes per a establir l'ordre de precedències en el desenvolupament de la vostra feina quotidiana.

3.5. Categories de públics en l'univers empresarial o corporatiu

Establerts els conceptes de lideratge, honors i ordre de precedències, identificarem les diferents categories de públics que les organitzacions han de tenir en compte en la gestió de la seva activitat cerimonial.

3.5.1. Ciutadans enfront de consumidors

Quan tractem de temes comunicatius, especialment en l'àmbit de les empreses, sembla que publicitat i màrqueting han institucionalitzat la classificació dels públics organitzacionals en funció dels *inputs* o *outputs* dels seus intercanvis comercials. No obstant això, per a gestionar correctament els públics cerimonials, és imprescindible abordar-los des de les relacions públiques, ja que no estem interrelacionant en l'àmbit del comercial, sinó de l'institucional.

Mentre que en publicitat i màrqueting parlem de consumidors o clients, en relacions públiques ens referim als públics com a ciutadans, ja que són d'interès per a l'organització no perquè compren o venen els seus productes o serveis, sinó perquè mantenen una relació amb ells que pot provocar conseqüències mútues positives o negatives. Hem analitzat com les normes de protocol i els sistemes cerimonials serveixen als interessos corporatius, i si els considerem una tècnica de gestió de públics, és en gran part perquè han demostrat amb escreix la seva efectivitat. Tota la ciutadania és públic objectiu hipotètic de les relacions públiques corporatives, n'hi ha prou que mantinguin qualsevol tipus de relació amb l'organització, tant si és familiar, laboral, lúdica, veïnal, religiosa, econòmica, política, etc.

En l'àmbit cerimonial i protocol·lari, són dos els grups de públics que heu de gestionar: els públics interns, als quals ja ens hem referit en parlar del lideratge i les precedències, i els públics externs, entre els quals distingim autoritats de personalitats. En determinats casos, quan tractem d'organitzacions amb fort component comercial com les empreses, cal incorporar en determinades actuacions clients i proveïdors.

3.5.2. Autoritats i personalitats

Aquestes dues categories de públics externs poden ser objecte i subjecte de relacions públiques, com convidats als esdeveniments propis o com a organitzadors d'esdeveniments aliens, de manera que l'habitual sol ser la interrelació amb ells. El president d'una companyia pot organitzar una inauguració d'instal·lacions a la qual estiguin convidades les primeres autoritats i personalitats destacades de la comunitat autònoma on estigui situada l'empresa, però també pot ser convidat pel conseller d'Indústria al lliurament d'uns premis en aquesta comunitat, o acudir a la convocatòria del president de la Confederació d'Empresaris o la Cambra de Comerç de la ciutat.

Pel que fa a les autoritats i personalitats, en què es distingeixen aquests dos termes que solen fer-se servir freqüentment com a sinònims sense que ho siguin?

Són autoritats aquells que amb la seva signatura poden canviar les nostres vides en tancar un carrer al trànsit, baixar l'IVA o detenir-nos per conduir embriacs, entre altres circumstàncies. Són els càrrecs públics triats o designats i els alts funcionaris de l'Estat, i cobren els seus sous dels nostres impostos. Les organitzacions a Espanya mantenen relacions amb diferents administracions públiques, i han d'aplicar els ordres de precedències contemplats per les normes de protocol en vigor. En els textos als quals us remetem al final d'aquest capítol, podeu trobar desglossades les diferents categories d'autoritats referides als poders i l'estructura territorial de l'Estat que resumim aquí:

- **Estructura de poders:** poder executiu; poder legislatiu i poder judicial.
- **Estructura territorial:** administració central; administració autonòmica i administració local (ajuntaments i diputacions).

L'ordenació de les autoritats és sempre objectiva i fàcil de fer, ja que els articles 10, 12, 14 i 16 del RD 2099/1983 especifiquen fil per randa la casuística, indicant numèricament el lloc que correspon a cadascuna d'elles, i de la mateixa manera procedeixen les normatives autonòmiques i locals on n'hi ha. Quan no es disposa de normativa per a situar totes les autoritats, s'apliquen criteris de territorialitat i competències.

Les personalitats, per contra, són diferents figures de la vida política, social, econòmica, artística, intel·lectual, mediàtica, associativa o cultural amb predicament en la comunitat com a líders d'opinió o models que cal imitar i interlocutors imprescindibles, pels seus mèrits o per aquells que representen. Hi ha personalitats per mèrits propis com ara figures destacades de l'esport, la ciència o la cultura, o per representació, quan tenen darrere importants col·lectius, però en tots dos casos la comunitat no entendria que no rebessin atenció preferent, i les mateixes autoritats hi volen aparèixer a prop per interès propi i per notorietat.

Enfront de les autoritats, l'ordenació de les personalitats és sempre subjectiva i no està subjecta a normes llevat les que els seus propis col·lectius tinguin establertes per a ordenar-les entre si, i l'amfitrió té llibertat per a situar-les segons els seus propis objectius i criteris. Per a això, pot intercalar-les amb les autoritats segons indica l'article 5 del Reial Decret 2099/1983, que expressament prohibeix canviar l'ordre establert per a les autoritats però permet incorporar les personalitats a aquest ordre.

En un acte organitzat per un col·legi professional, al qual acudeixen autoritats i personalitats, poden ser situades ordenades separatament als dos laterals de la sala d'actes, separats pel passadís. No obstant això, si després se celebra un

sopar, allò correcte seria intercalar els components de tots dos grups, mantenint els seus propis ordres interns per a donar-hi una representació i varietat més grans.

3.6. Com abordar l'estudi d'aquest capítol?

Tot aquest capítol el trobareu en l'H2PAC, i més àmpliament desenvolupat en el text base de l'assignatura:

M. T. Otero Alvarado (2011). *Protocolo y empresa. El ceremonial corporativo*. Barcelona: UOC.

En el capítol 7 d'aquest llibre, entre les pàgines 117 i 129, apareixen desglossats àmpliament els conceptes que hem desenvolupat en aquest punt tres. Podeu trobar diversos exemples d'organigrames i marcadors de lideratges de les pàgines 117 a 120, i els honors i sistemes de precedències als quals tenen accés els públics interns de la 121 a la 122. Pel que fa a les categories de públics que cal tenir en compte a les empreses i altres organitzacions, de la pàgina 122 a 129 trobareu les diferències entre termes com ara *autoritats*, *personalitats*, *cònjuges* o *consorts*. Els tractaments són en les pàgines 165 a 168.

4. La vostra primera PAC

Per a abordar la vostra primera PAC, heu d'estar pendents de la data de la seva publicació, i una vegada penjada al web, heu de descarregar-la i llegir-la detingudament. Penseu que molt sovint les vostres errades estan més relacionades amb una mala comprensió de l'enunciat de les proves que amb els vostres coneixements de la matèria. Llegiu-la a poc a poc, una o diverses vegades, i intenteu comprendre **globalment** el que us demanem per poder procedir a respondre **parcialment** l'exercici.

En les PAC se us planteja un cas pràctic que heu de resoldre, el brífling, que comença amb el seu enunciat. Us expliquem el cas proposat proporcionant-vos totes les dades d'interès per a la seva resolució, i a continuació trobareu detallades una sèrie de qüestions que heu de respondre, com per exemple que elaboreu un mapa de públics, una llista de convidats, el plànol d'una taula de treball, un llistat d'honors o qualsevol altre element vinculat al cerimonial, el protocol o l'etiqueta.

La primera PAC estarà relacionada amb aquests primers capítols, de manera que si els heu llegit i estudiat, no heu de tenir cap problema. Sí que és important que us ajusteu al que us preguntem sense deixar de respondre cap qüestió i sense afegir aspectes extra. Perquè us feu una idea més exacta sobre què són les PAC, és important que consulteu l'altre document que us hem proporcionat com a material bàsic del curs, l'H2PAC, en què apareixen enunciats i resolts tres casos pràctics diferents entre si però en la línia del que podeu trobar quan abordeu les tres PAC d'aquest màster.