
PAC 2

PID_00236666

María Teresa Otero Alvarado

Índex

1. Introducció	5
2. Les funcions del director de cerimonial	6
2.1. Els espais cerimonials: logística, decoració i simbologia	6
2.1.1. La logística	6
2.1.2. La decoració	6
2.1.3. La simbologia	7
2.2. La comunicació cerimonial	8
2.2.1. Les comunicacions escrites	8
2.2.2. Les comunicacions orals. El telèfon	10
2.2.3. Les comunicacions virtuals	10
2.3. El manual de cerimonial	11
2.3.1. Necessitat	11
2.3.2. Elaboració del manual de cerimonial empresarial	12
2.3.3. Continguts del manual de cerimonial empresarial	13
2.4. Com abordar l'estudi d'aquest capítol?	13
3. La planificació estratègica en el sistema cerimonial	15
3.1. Les fases en la planificació estratègica cerimonial	15
3.1.1. Recerca	15
3.1.2. Formació de la política	16
3.1.3. Planificació i programació	16
3.1.4. Comunicació	16
3.1.5. Acció	16
3.1.6. Retroacció, valoració i ajust	17
3.2. Els principis rectors del sistema cerimonial	17
3.2.1. Titularitat de l'acció	17
3.2.2. Caràcter de l'activitat	18
3.2.3. Identificació dels objectius	18
3.2.4. Definició del missatge	19
3.2.5. Enumeració de persones i entitats implicades	19
3.2.6. Harmonització entre presidència, amfitrionatge i precedències	20
3.2.7. Selecció d'espais i temps	21
3.2.8. Ordenació amb criteris sistemàtics	22
3.2.9. Avaluació global del projecte	22
3.3. Com abordar l'estudi d'aquest capítol?	22
4. La vostra segona PAC	23

1. Introducció

Acabeu de completar l'aproximació al marc teòric del cerimonial corporatiu i el protocol en l'empresa en el punt primer del mòdul, amb la correcta identificació acadèmica dels conceptes, però sobretot heu accedit als instruments que us permeten fer allò que hem definit com «l'auditoria cerimonial» de l'organització per la qual treballem o que analitzeu. En el punt 2, heu identificat quin és l'univers de la vostra empresa o entitat, individualitzant els diferents públics amb els quals heu de mantenir o millorar les relacions corporatives, i en el 3 heu accedit al sistema cerimonial per mitjà dels principals indicadors honorífics de les organitzacions: honors, lideratge i precedències.

Amb tots aquests instruments a la vostra disposició, ja podeu d'esbrinar quin model de relacions públiques i de sistema cerimonial s'utilitza, i tenir accés al diagnòstic relacional que us permetrà una planificació estratègica per a abordar la vostra anàlisi o feina quotidiana.

Sense aquest primer pas de recerca, sense conèixer com funciona la vostra organització i a qui heu de tenir en compte per a desenvolupar les activitats corporatives que us corresponguin, és molt difícil encertar en la planificació de qualsevol procés; seria com intentar utilitzar un ordinador on no hi ha llum elèctrica o una màquina d'escriure per a connectar-se a internet. Les funcions d'un Departament de Cerimonial o Protocol han d'acoblar-se sempre al model d'organització on està situat i als públics que atén, i si bé la seva obligació és advertir la cúpula directiva del desfasament o la inoperativitat dels mètodes i procediments utilitzats, no és menys cert que «no entra en el sou» del professional de la matèria entrar en una guerra per canviar les coses, tret que formi part de la «coalició dominant» i les seves opinions siguin tingudes en compte.

En la vostra primera PAC, heu fet un exercici en el qual heu hagut de demostrar-nos que heu entès i assimilat els conceptes i plantejaments que ens servirán de base per a la resta del mòdul, ja que haureu d'enfocar-ho sempre a partir d'ells. Ara us endinsareu en l'àmbit de les funcions que ha de desenvolupar el professional que ocupa el lloc de cap o director de cerimonial o protocol i la planificació estratègica necessària per a abordar-ho.

2. Les funcions del director de cerimonial

Si ocupeu el lloc de director de cerimonial o protocol en una organització, les vostres funcions inclouen diferents aspectes, però fonamentalment són sempre accions comunicatives encaminades a gestionar la presència pública i les relacions honorífiques entre els diferents membres de la vostra comunitat, el vostre univers. Quins són aquests aspectes?

Si intentem sistematitzar aquestes funcions, trobem diverses àrees que serien de la vostra responsabilitat, i que a vegades poden estar recollides en un manual de cerimonial o de protocol. No volem dir que en totes les organitzacions hi apareguin, i de vegades estan englobades en secretaria particular o en els departaments de relacions públiques o de comunicació, però cal desglossar-les.

2.1. Els espais cerimonials: logística, decoració i simbologia

2.1.1. La logística

La distribució espacial racional de les instal·lacions on desenvolueu les vostres funcions és un eix fonamental del vostre treball, ja que pot fer-vos perdre molt de temps i esforços i generar una imatge molt negativa de la vostra organització si no està degudament resolta. Heu de tenir en compte que les zones reservades per a activitats cerimonials, com les sales de juntes o de visites, els despatxos VIP on es fan trobades de treball o les entrades i sortides a tots aquests llocs han de ser fàcilment accessibles i preferentment properes i connectades, per la qual cosa heu de fugir d'escaleres estretes, passadissos lúgubres i racons o llargues distàncies que travessin altres dependències. La logística és un factor que heu d'utilitzar a favor vostre, no en contra, i els recorreguts en formen part. Amb tota seguretat, no podreu triar la seu de la vostra empresa, però és molt possible que sí que pugueu redistribuir els espais per a racionalitzar-ne l'ús i optimitzar els recursos que teniu a la vostra disposició.

2.1.2. La decoració

Hem vist com els elements espacials formaven part del sistema que conformava la dimensió cerimonial en les organitzacions, i hi eren protagonistes indiscutibles el mobiliari i la decoració, especialment la simbologia corporativa. Els valors organitzacionals haurien d'anar en concordança amb l'estil triat, de manera que una empresa amb referents mediambientals s'equivocaria si fes servir materials contaminants, i hauria de cuidar l'estalvi d'energia. Un dels elements més característics és l'ús dels colors corporatius per a identificar els

espais, i així, el Banc Santander sempre utilitzarà com a color predominant el vermell, mentre que Endesa farà servir el verd. I hi ha organismes que presten especial atenció a l'ergonomia del mobiliari o el seu disseny.

Fer servir peces clàssiques o modernes, pintures d'un color o un altre per a parets i sostres, obres d'art, plantes i flors, una decoració minimalista o barroca, una determinada música ambiental o aromateràpia són recursos a la vostra disposició perquè mostreu la identitat i els valors de la vostra organització. No hi ha pautes, sempre es tracta d'una elecció puntual per a aquest públic i en aquest moment. Si espereu la visita d'un important inversor de religió musulmana, podria ser senyal de prudència i respecte retirar momentàniament representacions que puguin molestar el vostre convidat, religioses o eròtiques. No oblideu que sempre cedeix no solament qui més interessos té en joc, sinó qui més preparat està per negociar.

2.1.3. La simbologia

Ja hem fet referència als colors corporatius, i ara ho fem al logotip, l'emblema o la bandera que identifica l'organització enfront d'unes altres, i l'ús i la cura del qual us correspon en l'àmbit cerimonial. El triangle verd d'El Corte Inglés, les banderes amb la creu o la mitja lluna vermella, els colors de Google, l'M de McDonald's, els cercles olímpics o les lletres de Coca-Cola són exemples més que coneguts de com un símbol representa tota una manera de vida i la necessitat de regular-ne l'ús.

Els símbols poden estar representats a les façanes dels edificis o als despatxos i llocs comuns, però també en la vestimenta del personal, en objectes d'ús quotidià com el material d'escriptura, en els articles de promoció i regals institucionals i sobretot en els actes propis i en els aliens si hi ha patrocinis pel mig.

És la vostra responsabilitat incorporar-los o no en la mesura i el moment que considereu oportuns, i en això tampoc no hi ha unes normes fixes. Hi ha empreses que regalen corbates de seda amb una trama de logotips ben visible, mentre que unes altres col·loquen el símbol en el revers, i els maletins per a reunions de treball o congressos poden portar el logotip a l'interior o a l'exterior. Tot dependrà del responsable de l'àrea i la seva visió en concordança amb la cúpula directiva: és preferible una presència gràfica institucional evident que pot fer que l'ús dels objectes sigui més reduït o possibilitar una utilització més gran amb una presència més discreta?

En els esdeveniments propis sembla lògic pensar en la presència contínua dels símbols organitzacionals, amb protagonisme absolut en banderes, emblemes, fons d'escenari, banderoles, faristol, fronts de taula o qualsevol tipus de projeccions. I també han d'incorporar-se quan l'organització acudeixi a esdeveniments aliens en qualitat de coorganitzadora o patrocinadora, amb la presència i el posicionament que correspongui.

2.2. La comunicació cerimonial

La comunicació institucional es duu a terme d'una manera diferent de la comercial, i sol estar centralitzada en el gabinet o la secretaria de la presidència i, en el millor dels casos, en la direcció de cerimonial o prefectura de protocol. Es gestiona amb un sistema d'arxiu independent, i assumeix un llenguatge i uns formats propis. Malgrat l'avanç efectuat per les comunicacions virtuals en els últims anys, especialment les xarxes socials, la comunicació cerimonial és sempre selectiva i exclusiva, per la qual cosa heu de ser prudents en l'ús de les noves tecnologies si voleu mantenir el caràcter d'exclusivitat de certes relacions corporatives. L'experiència ens demostra dia a dia que en certs nivells d'interrelació de perfil alt, el correu electrònic o les xarxes socials no funcionen com a instruments de comunicació més que d'una manera complementària i només si van acompanyats dels mitjans tradicionals.

2.2.1. Les comunicacions escrites

Encara que sembli que el correu electrònic i les xarxes socials han substituït les comunicacions tradicionals, aquests formats són encara necessaris, ja que no es pot convidar una junta general d'accionistes o felicitar la Pasqua només enviant un **correu electrònic** per mitjà d'una llista de correus o les xarxes socials. Aquests nous instruments eliminen tot rastre d'interès personal i interrelació de la convocatòria, i els receptors poden sentir que no mereixen l'esforç de dictar una carta, signar-la i enviar-la.

- **Les cartes.** Les comunicacions no estrictament comercials es continuen mantenint, encara que se n'avanci el contingut per telèfon, fax o fins i tot correu electrònic, i poden haver estat escrites a mà, en l'ordinador, incloent-hi la signatura escanejada o autògrafa, però també poden portar l'encapçalament a mà, i la rúbrica acompanyada d'unes breus paraules d'afecte o interès també autògrafes. El paper no sol incorporar el CIF ni altres dades de localització, de vegades solament apareix el logotip corporatiu, el nom del president i el seu càrrec, i els sobres ens indiquen que no es tracta de correspondència comercial perquè no porten etiquetes o finestreta, sinó les dades impreses o manuscrites directament en ells. Com a norma de validesa general, podem afirmar que com més esforç i interès demostreu per a individualitzar-les, més estima causaran.
- **Els saluda.** Es tracta d'un document breu, amb grandària de sobre americana vertical o mitja quartilla, amb un text breu que s'utilitza per a agrair una invitació, confirmar o declinar l'assistència, felicitar, informar d'una reunió, agrair un obsequi, etc. Van estar molt en voga fa anys i gairebé han desaparegut, però continuen essent útils.
- **Targetes de visita.** Indiquen el nivell jeràrquic dels membres de l'organització i el seu càrrec, amb les dades de localització. En cartolina i

amb el logotip de la companyia, han d'ajustar-se a un model en el qual únicament canviïn les dades individuals.

- **Targeta gran.** En grandària de sobre americà i cartolina, només porta imprès el logotip corporatiu i el nom/càrrec de l'emissor. Sol escriure's en horitzontal i sempre a mà, acompanyar una documentació o un obsequi, o contenir algun missatge breu més personal.
- **Invitació.** És el mitjà tradicional per a sol·licitar l'assistència a un esdeveniment, i tenint en compte les intrigues polítiques o comercials que poden produir-se, encara que es rebin per correu electrònic, la prudència aconsella no sentir-se concernit fins que es tingui a les mans la invitació formal. S'han donat casos d'invitacions exclusives rebudes per internet reexpedides massivament, que causen un conflicte per l'aforament de les instal·lacions o la inconveniència del perfil dels assistents no previstos. Sempre en cartolina però en formats diversos, es pot disposar d'una plantilla bàsica que es faci servir per a tots els esdeveniments, de la qual es canviïn en general només les dades variables (dates, contingut, etc.), i quan es presenti un esdeveniment de gran envergadura, encarregar alguna cosa especial que individualitzi l'ocasió, mantenint les normes d'estil gràfiques bàsiques. Podeu veure en el text més detalls sobre quines dades han d'incorporar, a més de diferents models d'invitacions i documents annexos.
- **Targeta de taula.** Són molt útils per a identificar els assistents als nostres actes. En metacrilat, metall o cartolina, s'emplenen per tots dos costats i porten el logotip corporatiu; a més, és diferent el tractament que es fa servir en les que s'utilitzen en àpats (escrites a mà i més petites) de les de reunions (una mica més grans i en ordinador).
- **Menús.** Constitueixen un element de prestigi i funcional que els convidats guarden com a recordatori de l'ocasió. Solen imprimir-se en cartolina, i individualitzen el banquet amb les dades tant de l'amfitrió com de les viandes i begudes que s'hi serveixen.
- **Programes.** És la vostra responsabilitat elaborar i preparar la documentació addicional que es lliura en el transcurs de les vostres activitats, com els programes que incorporen l'ordre del dia i els horaris, i poden fer-se arribar amb la mateixa invitació o lliurar-se al començament dels actes.
- **Altres documents.** Depenent del perfil de la companyia i l'activitat cerimonial que desenvolupi, a aquesta relació bàsica podríem afegir fins les participacions de loteria o el paper de regal amb el logotip corporatiu.
- **El llibre d'honor.** La major part de les organitzacions que mantenen una activitat cerimonial important l'utilitzen perquè els visitants il·lustres hi deixin reflectida la seva rúbrica i algunes paraules. Pot encarregar-se ex-

pressament o comprar-se entre les alternatives del mercat, porta el símbol corporatiu i ha de tenir una aparença noble però sempre a gust de l'entitat que el farà servir. Algunes organitzacions l'utilitzen com a instrument de relacions públiques, i el deixen a la vista perquè qui vulgui pugui fer-hi un cop d'ull i deixar un missatge com a record de la seva visita.

2.2.2. Les comunicacions orals. El telèfon

El telèfon continua essent el mitjà per excel·lència per a utilitzar en secretaries particulars i departaments de cerimonial i protocol, malgrat tots els avanços tecnològics, ja que permet una seguretat en la comunicació, bidireccionalitat i immediatesa que el correu electrònic o les xarxes socials no proporcionen. Serveix per a establir contacte directe amb els nostres públics per a acordar una data per a la celebració d'un sopar o la recepció d'una visita, per a confirmar l'assistència d'una autoritat a un acte, negociar la col·locació del nostre personal en una inauguració o avisar d'un retard en l'arribada. Però allò fonamental és que el telèfon ens permet no només escoltar la veu del nostre interlocutor, sinó el seu to i els matisos de la conversa, una cosa de vital importància si s'està negociant.

Les normes de cortesia són bastant senzilles i lògiques: sempre es posa primer la persona de rang més petit i espera la de rang més gran. És un dels honors que es reconeixen als directius. Entre persones del mateix nivell, qui fa la trucada, espera, i el mateix tractament es manté entre el personal tècnic que sol gestionar-les.

2.2.3. Les comunicacions virtuals

Ens preguntem sovint com es podia funcionar abans de tenir accés a internet, i sembla impossible avui dia pensar en una organització que no disposi d'aquest mitjà, però d'aquí a afirmar que tot pot fer-se per mitjà de la web hi ha encara una important diferència. En les relacions cerimonials o honorífiques, la comunicació és més efectiva com més selectiva i personalitzada, de manera que no és igual rebre en mà una invitació que rebre un correu electrònic, un WhatsApp massiu o accedir a una invitació penjada al Facebook.

És el vostre criteri decidir a cada moment quin tipus d'invitació fareu i a quin tipus de públics, i possiblement podreu fer servir totes les alternatives possibles per al mateix esdeveniment o per a esdeveniments diferents, ja que són molt més complementàries que substitutives. La carta es complementa amb el correu o la trucada telefònica si l'activitat té un alt grau de complicació o involucració de públics d'interès per a l'organitzadora.

- **La intranet.** Aquesta és una de les eines que més ha facilitat el treball dels departaments o prefectures de cerimonial, protocol o relacions públiques en els últims anys. La possibilitat d'operar en xarxa dins de l'organització

ofereix infinitat de possibilitats d'estalvi de temps, coordinació i eficàcia. L'aprovació del text de la invitació a un acte per la direcció pot necessitar diversos dies pels conductes habituals, mentre que la intranet permet re-soldre-ho en un moment.

- **El correu electrònic.** El seu ús és sempre complementari al de les comunicacions verbals i sobretot escrites, però de gran utilitat per fer arribar amb rapidesa documentació adjunta escanejada els originals de la qual després es poden remetre o no, en funció de la seva transcendència. És molt útil igualment per a confirmar assistències, fer consultes i enviar propostes de programes quan es prepara alguna activitat conjunta, i en suma, gestionar l'activitat cerimonial corporativa.
- **Les xarxes socials.** Són l'estrella de la comunicació actual, però en l'àmbit cerimonial són més aviat d'escàs valor i de vegades poden resultar contraproductes. Els esdeveniments constitueixen unes ocasions excepcionals de trobada i relació tant per a l'emissor com per al receptor, però no sembla raonable barrejar comunicació bidireccional, selectiva, dirigida a públics específics i d'una gran qualitat en forma i fons, amb l'aparició en xarxes socials d'un esdeveniment corporatiu amb la intencionalitat que els nostres públics se sentin convidats per aquest mitjà. Si per a les relacions públiques corporatives les xarxes socials poden tenir un sentit i una utilitat considerable, en funció dels diferents públics d'interès, no és així per a la gestió cerimonial.

2.3. El manual de cerimonial

2.3.1. Necessitat

Un manual de cerimonial o protocol és un document en el qual es recullen els aspectes honorífics i relacionals que afecten la vida de l'organització, a més de la seva ordenació, classificació i sistematització, i aporten tant els principis generals com les solucions concretes a qualsevol circumstància que es pot plantejar en la vida corporativa.

Els organismes oficials no tenen necessitat de fer-los, ja que poden legislar per mitjà de decrets o reglaments, però empreses i altres organitzacions de l'àmbit privat que no poden legislar, però tenen les mateixes necessitats de reglamentar els àmbits cerimonials, hi recorren. Podríem englobar-los dins dels denominats *llibres d'estil*, ja que estableixen els principis generals, les pautes i les normes que han de seguir-se en l'àmbit corporatiu en les seves interrelacions amb els seus públics, però també tracten dels símbols, honors, precedències, títols o tipologies d'actes. En els manuals de cerimonial, mal anomenats *de protocol*, apareixen principis i normes que no vinculen jurídicament però que sí que afecten els integrants de l'organització emissora i, sobretot, aporten cer-

tes dosis de seguretat en especificar els comportaments que cal seguir en circumstàncies determinades. La majoria d'organitzacions els implanten com un element més en els processos de qualitat total, i l'habitual és que qüestions a les quals uns dediquen molta importància ni tan sols estiguin contemplades en uns altres.

La necessitat del manual de cerimonial depèn del perfil de l'organització, ja que no totes interrelacionen amb determinats sectors polítics, socials o econòmics, o participen en esdeveniments corporatius o institucionals com a entitats organitzadores, convidades o patrocinadores. El manual de cerimonial empresarial és un llibre d'estil que defineix els principis als quals s'até l'organització en lideratges, precedències, honors o tractament de convidats, però també s'ocupa de les normes que cal seguir en l'ús dels símbols corporatius, de les presidències en actes propis, del posicionament com a entitat patrocinadora en actes aliens, de l'etiqueta interna o externa o dels tipus d'obsequis institucionals que han de fer-se en determinades dates o ocasions. La necessitat d'un manual de cerimonial empresarial es justifica en si mateixa en el mateix moment en què es planteja la necessitat d'elaborar-lo, ja que en cas contrari ningú no hi pensaria.

2.3.2. Elaboració del manual de cerimonial empresarial

Una vegada decidida la seva necessitat, qui s'encarrega de la seva elaboració? Pot fer-ho el departament intern de relacions públiques, cerimonial o protocol, amb responsables degudament qualificats, que coneguin a la perfecció la cultura i identitat corporatives, amb accés immediat a la informació i a la direcció de l'entitat i que siguin capaces de traslladar tot això al paper per tal d'acomplir els objectius organitzacionals. I és important que siguin titulats superiors en comunicació amb capacitat de planificació estratègica, o els manuals es converteixen en una mera successió d'exemples i anècdotes sense ordre ni concert.

L'altra alternativa és encarregar el manual a un professional o una consultora externa, ja que hi ha gabinets que treballen al servei de les organitzacions, però seria important que l'organització s'assegurés de la solvència de l'entitat contractada, ateses les escasses qualificacions oficials quan parlem de cerimonial i protocol. Els serveis externs presenten com a avantatge l'objectivitat d'analitzar la situació des de l'exterior sense implicacions parcials de cap tipus.

L'opció ideal, potser, seria barrejar l'experiència i objectivitat de les consultores externes i els seus professionals amb el coneixement profund i la facilitat d'accés a la informació/direcció del departament intern, calibrant els costos i la qualificació i experiència dels professionals.

2.3.3. Continguts del manual de cerimonial empresarial

Ni hi ha receptes màgiques de valor universal ni dues organitzacions iguals entre si. Les relacions públiques es distingeixen precisament per aquest caràcter individual i exclusiu de cada solució, i el cerimonial és el sistema que gestiona els esdeveniments especials o altres, que són al seu torn una estratègia de relacions públiques. Per tant, si alguna vegada cal parlar amb propietat d'alta costura, és en aquest àmbit, fugint del *prêt-à-porter* i d'exemples de valor universal.

Un manual de cerimonial empresarial serveix als diferents interessos i objectius corporatius, i presenta tants perfils possibles com a tipologies d'organitzacions hi pot haver. No hi ha un model ni una plantilla, però ja que ens trobem en un àmbit acadèmic que volem estigui impregnat de metodologia i caràcter científic, us presentem unes pautes que podrien tenir-se en compte per a la seva elaboració i que agruparem en els blocs temàtics següents, blocs que trobareu perfectament desenvolupats en el text base del mòdul, *Protocolo y empresa: el ceremonial corporativo*:

- Identitat i principis cerimonials corporatius.
- La sistematització dels esdeveniments amb intervenció de l'empresa.
- La comunicació cerimonial.
- Els símbols corporatius.
- L'etiqueta en ús.
- Honors i atencions.

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

Podeu trobar el capítol complet extensament desenvolupat en el text:

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

Per a iniciar-vos en el capítol 2.1 sobre les vostres funcions professionals, podeu ampliar el punt 2.1.1 del capítol 2, pàgines 54 a 58, on s'estableix la connexió espais-proxèmica i temps-cronèmia, mentre que tots els aspectes de la comunicació cerimonial apareixen entre les pàgines 151 a 165, corresponents al capítol 9 del llibre.

Hi ha un text que us pot ser de gran utilitat per a comunicacions oficials i en el qual podeu trobar tota classe de plantilles per a qualsevol tipus d'escrit cerimonial:

F. López-Nieto i Mallo (1998). *La documentación del protocolo*. Barcelona: Bayer Hnos.

Trobareu el punt 2.1.3 desenvolupat entre les pàgines 131 i 151 de *Protocolo y empresa. El ceremonial corporativo*; hi teniu molta informació sobre el manual de cerimonial, la seva elaboració i continguts. No hi ha gaire literatura sobre aquest tema.

3. La planificació estratègica en el sistema cerimonial

Ja coneixeu quines són les funcions d'un director o cap de cerimonial o protocol, i si cal extreure alguna conclusió de tot el que hem exposat, haureu deduït que es tracta de la inexistència de models únics o receptes polivalents per a afrontar-les. Quan us incorporeu a un lloc de treball amb aquestes característiques, heu d'emprar un temps i esforç inicials per a saber on sou, amb qui heu de tractar, en quines circumstàncies i sobretot amb quins objectius.

La planificació estratègica i la direcció per objectius són instruments que les empreses i altres organitzacions utilitzen habitualment en els seus departaments de màrqueting, producció, distribució o comercialització des de fa molts anys; per què no aplicar-la també al sistema cerimonial i el seu funcionament?

3.1. Les fases en la planificació estratègica cerimonial

En el procés de l'activitat cerimonial, hi ha unes fases cronològiques i funcionals que cal seguir i que identifiquem amb els passos següents:

3.1.1. Recerca

L'auditoria cerimonial, com hem vist ja, és la fase més important i a la qual cal dedicar més temps i esforços, ja que en depenen totes les altres. Si el diagnòstic és erroni, tot serà un fracàs. En l'auditoria cerimonial, cal definir els següents aspectes ja analitzats, que resumim:

- **Identitat de l'organització:** cal tenir clar quina organització o departament és l'organitzador-amfitrió de l'activitat que tinguem entre mans i quines persones ostentaran la representació màxima, i també com en quin model i sistema cerimonial se situen.
- **Univers o mapa de públics:** es correspondria amb la llista de persones o grups amb els quals l'empresa o organització interrelaciona i amb possibles convidats per a tenir en compte en les activitats corporatives. A partir del mapa de públics, s'elaboren les bases de dades, el fonament de les llistes de convidats que, en funció del sistema cerimonial, seran diferents.
- **Diagnòstic cerimonial:** l'anàlisi de quin és el punt en què es troben la interrelació cerimonial de l'organització amb cadascun dels públics definits ens portaria a fer un diagnòstic del seu estat. Pot haver-hi tensions amb els empleats perquè no se'ls premia, un acostament a l'administració municipal a causa d'un patrocini en un acte o la necessitat de visibilitzar la simbologia pròpia.

3.1.2. Formació de la política

Ens permet decidir, partint del diagnòstic de la fase anterior, quins són els objectius que cal aconseguir. Si hi ha conflictes amb el públic intern, els objectius seran diferents de si n'hi ha amb les administracions públiques o necessitem que el lideratge s'afirmi. Els nostres objectius poden ser, entre d'altres, millorar les relacions amb el personal, que l'ajuntament ens tingui en compte en les seves publitrameses, obtenir un premi o una distinció per la nostra organització o el nostre cap, donar a conèixer els nostres símbols corporatius o que els nostres esdeveniments gaudeixin de la millor reputació i prestigi en la comunitat.

La formació de la política, per tant, és fonamental abans de començar o programarem activitats sense solta ni volta, pel mer fet d'actuar, que no resoldran res. Les accions del Departament de Cerimonial o Protocol no són mai un objectiu en si mateixes, sinó un mitjà o un instrument per a aconseguir-ho.

3.1.3. Planificació i programació

Consisteix a establir les estratègies que pensem que aconseguiran els objectius proposats, com també la programació detallada de les tàctiques i tècniques que s'utilitzaran en l'opció triada, i només si hem definit els objectius podem establir les estratègies per a aconseguir-los, que són diferents per a cada problema.

Podem organitzar un esdeveniment si l'objectiu és aconseguir un punt de trobada favorable amb els nostres públics; fer uns obsequis institucionals per als VIP que ens recordaran; reorganitzar la logística a les instal·lacions per a evitar perdre temps; aconseguir presència del líder en actes aliens quan fa poc que ha estat nomenat i no el coneix ningú a la comunitat; establir el *casual friday* en l'etiqueta del personal que fa anys que el sol·licita o crear la Medalla d'Honor perquè els empleats que es jubilin se sentin considerats i motivar els que encara treballen.

3.1.4. Comunicació

Fins aquest moment, el treball fet ha estat intern, com a molt haurem concertat alguna data, però quan arriba aquesta quarta fase cal comunicar tot el que hem planificat i programat als públics. Es poden utilitzar diferents instruments en funció dels destinataris i objectius concrets: invitacions, cartells, reunions, correspondència tradicional, utilització de les noves tecnologies, ús dels mitjans de comunicació de masses o trucades telefòniques persona a persona són algunes de les possibles alternatives.

3.1.5. Acció

Una vegada fetes les comunicacions pertinents, l'acció implica dur a terme el que hem planificat i programat. És el que transcendirà de tot el procés, però hem d'insistir que representa amb prou feines un petit percentatge del total.

Per al desenvolupament correcte de la presentació d'un llibre, de quaranta minuts de durada, l'equip ha hagut de treballar durant més d'un mes. Per a inaugurar les noves instal·lacions d'un gimnàs amb les autoritats locals, haurà estat probablement tres mesos sense poder dedicar-se a un altre assumpte.

3.1.6. Retroacció, valoració i ajust

Aquesta última fase és fonamental malgrat ser la menys habitual, ja que cal avaluar els resultats aconseguits en relació amb els objectius proposats i els seus graus de desviació, per tenir en compte els errors comesos en futures possibles actuacions. I no només com a mesura preventiva, sinó perquè l'arxiu és una font d'informació de primer ordre per a la futura trajectòria professional de la persona encarregada de la seva organització. Una enquesta ens indicarà si la cistella de Nadal que s'ha lliurat als empleats ha complert les expectatives; les minuts arxivades ens permetran saber què es va servir en un banquet quan els mateixos convidats tornin anys després; enviarem les fotos de l'activitat als participants amb una nota; farem l'estadística del nombre d'esdeveniments als quals ha estat convidada la nostra organització des que vam emprendre les accions per a fer-la visible o comprovarem si el fet d'acudir a l'oficina en texans els divendres millora el clima relacional.

3.2. Els principis rectors del sistema cerimonial

En el punt anterior, hem establert cronològicament les fases que cal desenvolupar en les vostres funcions com a director de cerimonial o protocol perquè el vostre treball no es converteixi en una mera successió d'esdeveniments inconnexos i improvisats. Com hem comentat, la planificació estratègica i la direcció per objectius han de ser la vostra guia en tot moment. Paral·lelament, us heu de plantejar una sèrie de qüestions que constitueixen els principis rectors de l'ordenació cerimonial i protocol·lària, i que heu de conèixer per a desenvolupar amb èxit les vostres funcions.

3.2.1. Titularitat de l'acció

Sigui quina sigui l'activitat o el procés que gestioneu, el primer que heu de definir és la titularitat de l'organitzador i dels mitjans utilitzats per a dur-lo a terme, i no la seva naturalesa (cultural, esportiva o universitària) ni el rang dels assistents. Pot donar-se el cas que sigui la vostra organització qui organitzi un lliurament de premis, però també pot estar convidada a un acte de l'ajuntament o participar en un congrés, i el posicionament corporatiu és diferent en cadascun d'aquests casos.

Només són actes oficials els organitzats per l'Estat en qualsevol de les seves manifestacions (central, autonòmic o local en el territorial; i dels poders executiu, legislatiu i judicial). En ells és l'Estat qui convoca, organitza i finança, i per tant la normativa ha de ser expressament clara, els interessos generals i la rendició de comptes a la comunitat. La vostra primera missió és identificar si

participeu en una activitat oficial o no, ja que solament en el primer dels casos seria d'aplicació obligatòria el Reial Decret 2099/1983 i les restants normatives autonòmiques o locals. En les altres ocasions, només s'aplicarien com a normes subsidiàries si hi hagués presents càrrecs públics o institucions de l'Estat, i l'entitat organitzadora tingués llibertat completa per a fer-ho a la seva manera. Fins i tot dins dels actes oficials, el mateix Reial Decret estableix una variant per als esdeveniments del poder legislatiu i el poder judicial, classificats com a «actes oficials de caràcter especial» i que han de regir-se per la seva normativa pròpia i tradició per sobre de l'especificat en aquest decret.

En la resta d'activitats, organitzades per famílies, empreses i corporacions diverses, els organitzadors han d'atenir-se a les seves normatives –si n'hi hagués– o el costum, i els professionals en exercici han de començar a entendre-ho així.

3.2.2. Caràcter de l'activitat

Una vegada que tingueu identificat l'emissor de la comunicació i amb quins mitjans ho fa, heu de saber quin tipus d'activitat organitzeu o a on heu d'acudir, ja que ni totes les organitzacions són iguals ni sempre es donen circumstàncies idèntiques. Heu d'esbrinar, entre altres qüestions, si és una activitat multitudinària o restringida, per fer una llista de convidats extensa o reduïda o saber qui us trobareu; si les circumstàncies exigeixen un tractament senzill o sofisticat; si disposeu d'un pressupost ajustat o no, o si és oportuna la presència de mitjans de comunicació de masses.

Aquests elements definiran el caràcter de l'activitat que organitzeu o a la qual acudirà el vostre cap, i heu de tenir-los molt presents abans que arribi el moment d'actuar, si no voleu trobar sorpreses.

3.2.3. Identificació dels objectius

Ja hem tractat abans aquest punt, però hem d'insistir-hi perquè fins fa molt poc temps s'afirmava que els actes es justificaven en si mateixos per la seva perfecció. Avui sabem que l'objectiu d'un acte no és mai l'acte en si mateix, i que les vostres funcions van més enllà, com a professionals de la gestió dels públics organitzacionals per mitjà de l'adequació no verbal dels espais i temps en què es desenvolupen. Us serà impossible encertar en la vostra feina si no disposeu de la informació que es concreta en una pregunta: quin és l'objectiu de la vostra feina?

Entre molts d'altres possibles, podem parlar de mostrar fortalesa; identificar el mapa de públics corporatiu; crear notorietat en els mitjans de comunicació; augmentar la popularitat o la reputació; commemorar un esdeveniment o segellar un acord o aliança; declarar noves polítiques; informar sobre nous productes; provocar la reacció de la competència; mostrar fílies o fòbies; donar a conèixer la simbologia corporativa; etc.

Només si coneixeu els objectius de l'organització, podreu establir unes polítiques cerimonials ajustades a la vostra organització, triar les estratègies adequades per a assolir-lo, planificar les accions correctes i avaluar l'èxit o el fracàs obtingut.

3.2.4. Definició del missatge

Una vegada identificats els objectius que cal aconseguir, és necessari materialitzar el missatge per transmetre amb la nitidesa més gran possible, prestant especial atenció al fet que no hi hagi discrepància entre el material de comunicació verbal oral o escrit (discursos, fullets, cartells, memòries, invitacions, etc.) i els elements de comunicació no verbal que actuen en el marc espaciotemporal (cerimonial, etiqueta i protocol).

Els sistemes cerimonials en les organitzacions solen legitimar socialment actes jurídics com la successió en la presidència d'una companyia, difondre públicament canvis d'estatus com una fusió entre dos partits polítics, festejar commemoracions com el centenari d'una fundació o honrar públics especials atorgant-los premis, medalles o reconeixements. Totes aquestes accions se situen en l'àmbit més sentimental i afectiu, lluny de qualsevol reflexió intel·lectual o racional, i la seva utilització és molt útil per a crear llocs de trobada idonis.

3.2.5. Enumeració de persones i entitats implicades

Encara que el mapa de públics corporatiu sigui tan ampli com considereu necessari, i les bases de dades contemplin totes aquelles persones o grups sobre els quals aquesta tingui conseqüències, no totes són públics per a totes les activitats que podeu organitzar. Quins criteris heu de tenir en compte per a saber quins públics heu de tenir en compte en cada cas?

- **El contingut o temàtica:** allò raonable és triar, entre els diferents grups que heu de tenir identificats, aquells que tinguin a veure amb el que tingueu entre mans. Si prepareu l'àpat d'empresa de Nadal, heu de tenir present el personal intern. Si el vostre cap és el president del Col·legi d'Advocats, pot sentir-se molest si la consellera de Justícia no el convida a un acte, però no així el president del Col·legi de Metges.
- **El grau d'involucració:** el nivell de la implicació sol ser una de les claus de l'èxit d'una convocatòria, ja que una implicació alta incrementa l'assistència, i una baixa, la disminueix. Recorreríem a públics actius, informats o latents, incloses en cada categoria les subcategories (interns o externs, directes o indirectes). Si el vostre cap manté contactes habituals amb la consellera de Justícia, hi ha més probabilitats que acudeixi a la seva convocatòria que si aquesta només li envia la invitació formal.
- **Els nivells de representació:** en els públics que heu de tenir en compte, n'heu de determinar els nivells de representació perquè hi hagi simetria en

la presència pública. Si les accions que programeu o a les quals acudiu són en l'àmbit autonòmic, els participants han de ser d'aquest àmbit, i ampliar o retallar la representació pot provocar descontentament o desconfiança, encara que de vegades hi hagi vincles d'amistat o sintonia política que justifiquen la presència de determinades persones. Els premis de la Cambra de Comerç solen atorgar-se a empresaris locals, però si són d'un col·legi professional amb abast autonòmic, s'estendrien a aquest àmbit.

- **L'equilibri entre autoritats i personalitats:** ja han passat els temps en què les úniques persones incorporades a l'activitat cerimonial eren les autoritats; avui dia hi ha en els mapes de públics entitats i persones de caràcter públic no oficial i privat que també formen part de la comunitat, a vegades amb més protagonisme, riquesa o lideratge. El president d'un club de futbol o un líder religiós poden gaudir de més poder que un càrrec públic, cal incorporar als nostres mapes de públics tots els sectors implicats amb l'organització.
- **La representació múltiple:** és més eficaç evitar reiteracions gratuïtes de persones d'un mateix organisme i fer prevaler la varietat en la representació. Si una editorial fa una presentació en una comunitat autònoma, és absurd tenir a la taula presidencial un representant de l'Administració central de l'Estat com la ministra de Cultura i, a més, el delegat del Govern, com també ho és que hi hagi l'alcalde, un tinent alcalde i una regidora en la presidència si han acudit convidats per una germanor que celebra el seu cinquantè aniversari. Una llista de convidats equilibrada implica un excel·lent coneixement d'univers propi, un model de relacions públiques simètric i un sistema cerimonial obert, però reservar la presidència a les set primeres autoritats presents i deixar a la sala d'actes organitzadors, patrocinadors i entitats implicats mai no pot donar bons resultats.

3.2.6. Harmonització entre presidència, amfitrionatge i precedències

Aquests tres conceptes solen confondre's sovint, però una autoritat, pel sol fet de tenir un número superior en l'ordre de precedències, no ha de presidir qualsevol esdeveniment de manera sistemàtica. Vegem-ho:

- **L'amfitrió o l'amfitriona** és el convocant de l'acció i, per tant, qui ha de rendibilitzar-la presidint-la. La ciutadania hauria de percebre amb claredat l'emissor de la comunicació per mitjà del seu posicionament espacial i temporal, i diferenciar-lo dels altres assistents per l'ordre de precedències. Com a principi consensuat entre els professionals del protocol, s'accepta generalment que pugui cedir un lloc en la presidència si ho considera oportú, però no més d'un.

- La **presidència** significa la capacitat d'ocupar el lloc d'honor en una activitat, i no ha de coincidir necessàriament amb la persona de rang més gran present. Sol acceptar-se, com hem dit, que l'amfitrió o l'amfitriona cedeixin un sol lloc en el cas de fer-ho, tret que hi hagi presents membres de la Família Reial, que presidirien sempre en actes públics, i no es consideraria cessió.
- La **precedència** és el posicionament davant o darrere d'altres persones en funció dels seus rangs, mèrits o representació. Ni sempre presideix l'amfitrió, ni és el primer en l'ordre de precedències; aquests dos criteris han de conjugar-se en funció dels compromisos organitzacionals, la conjuntura o fins i tot les relacions personals entre els implicats, però a més, l'ordre final ha de ser el resultat d'una negociació, ja que ni totes les autoritats estan recollides en les normatives, ni són convidades elles soles: comparteixen activitats amb personalitats de la vida pública, a vegades de rang o reconeixement social més grans. Ningú no entendria que en un banquet oficial organitzat per l'alcalde de Màlaga, amb motiu del festival de cinema de la ciutat, se situessin al centre de la taula les autoritats per estricte ordre protocol·lari i els artistes convidats o premiats s'asseguessin a les cantonades de la taula.

3.2.7. Selecció d'espais i temps

Ser «a casa» presenta sempre avantatges organitzatius, estratègics i tàctics, i heu de sospesar les forteses i febleses d'unes instal·lacions prestades perquè un local cedit sempre comporta unes contraprestacions. Si el municipi presta unes instal·lacions a Comissions Obreres, l'alcalde pot voler presidir en detriment del seu organitzador. Heu de tenir cura expressament de la subordinació dels «marcs incomparables» als objectius per aconseguir, analitzant detalladament els problemes logístics (aparcament, seguretat, climatologia, etc.), i fer prevaler la seguretat i l'estandardització dels resultats.

El mateix podem dir sobre dates i hores de celebració de les activitats, i procurar que no coincideixin amb altres activitats afins o competidores per a assegurar-nos la màxima assistència dels nostres convidats, especialment si són mitjans de comunicació de masses.

Heu d'utilitzar els espais i els temps com un director de cinema, establint diferents àmbits espacials i una o diverses presidències si cal identificar diferents categories de públics entre els assistents, com també la utilització de recursos per a distingir ambients com ara il·luminació, seients, colors, catifes i una senyalística adequada.

3.2.8. Ordenació amb criteris sistemàtics

L'ordre alfabètic, l'antiguitat, la data de publicació d'estatuts, el nombre d'afiliats o socis, el volum de vendes o l'edat poden ser criteris per a esgrimir que salvaguardin la vostra imparcialitat. Si ordeneu autoritats, les normes indiquen els criteris, que són de compliment obligat, però si ordeneu personalitats, heu d'atenir-vos als criteris que indiquin les seves normatives internes en el cas que disposin d'elles. Encara que la Conferència Episcopal o CEOE no tinguin un manual de cerimonial, sí que disposen d'una jerarquia perfectament estructurada en què s'indiquen criteris de lideratge.

I quan no hi ha ni norma ni criteri fixats, s'ha d'utilitzar sempre el que beneficiï els objectius de l'organització, ja que és una potestat de l'amfitrió o l'amfitriona organitzar l'acte com millor respongui als seus interessos, i allò fonamental és que si us demanen les raons, pugueu esgrimir-les.

3.2.9. Avaluació global del projecte

Insistim que quan hàgiu acabat de fer la planificació estratègica de qualsevol activitat cerimonial, cal deixar reposar un temps el projecte i reflexionar sobre la seva globalitat, portant a terme una lectura global.

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

El capítol 2.2 sobre planificació estratègica correspon al capítol 6 del text base, *Protocolo y empresa. El ceremonial corporativo*, en el qual entre les pàgines 101 i 117 trobareu desenvolupats tant el punt 2.2.1 com el 2.2.2. Heu de tenir en compte que l'enfocament d'aquesta guia és molt més ampli en referir-se a les funcions del cerimonialista o protocolista, mentre que el plantejament del llibre i l'H2PAC se centra més en l'organització d'esdeveniments, però us serà de gran utilitat.

Si teniu coneixements de relacions públiques o voleu aprofundir una mica més en els aspectes de la planificació estratègica, però no com a coneixements bàsics per a aquesta PAC, podeu consultar la segona part, «Principios de la dirección y gestión de las relaciones públicas», entre les pàgines 159 i 312, dedicada a aquest tema del text:

I. Grunig; T. Hunt (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Madrid: Gestión 2000.

4. La vostra segona PAC

Sense adonar-vos-en heu culminat les dues terceres parts d'aquest mòdul i us enfrontareu amb la vostra segona PAC. Suposem que l'experiència que ja teniu de la PAC anterior us ha servit per a reorientar o reorganitzar el vostre procés d'estudi, i que aquest segon repte l'afronteu amb més tranquil·litat, a causa del coneixement ja acumulat, no només sobre el que heu adquirit, sinó sobre els procediments d'avaluació als quals us sotmeteu.

Sobre els conceptes inicials del primer capítol, un enfocament teòric imprescindible per a saber de què parlem i dominar la nomenclatura i els continguts acadèmicament correctes, heu abordat en aquest segon bloc la planificació estratègica del vostre treball, un plantejament professional que us condueix directament a enfrontar-vos amb les funcions d'un cap de protocol o cerimonial.

El domini i la gestió dels espais i els temps, les diferents tipologies d'elements comunicatius que podeu emprar i l'ús del manual de cerimonial són instruments al vostre servei que podeu optimitzar només a partir del seu coneixement, i aplicar-los sempre en funció de les característiques específiques de cada situació.

Pel que fa a la planificació estratègica, no és possible formar part de les coalicions dominants o cúpules directives en les empreses i altres organitzacions si no s'utilitzen els mateixos paràmetres de funcionament que s'empren en altres àrees que gaudeixen de gran reconeixement i predicament, com ara el màrqueting, la producció o la distribució. Les fases que cal seguir i els principis que han de caracteritzar el vostre sistema de treball els hem desglossat prou perquè pugueu adoptar-los sense esforç.

Què podeu trobar-vos en aquesta segona PAC? Podem demanar-vos que ordeneu una presidència concreta; que elaboreu alguns documents com ara invitacions o cartes; que situeu una activitat sobre un plànol; que plantegeu una llista de convidats a una acció específica; que ens aporteu una part d'un manual de cerimonial per a una entitat, o que definiu els objectius, les estratègies i les tècniques que cal seguir en una activitat cerimonial, entre altres qüestions.

En tot cas, sempre serà un exercici basat en aquest segon capítol, però per al qual haureu de conèixer i dominar la terminologia i els conceptes correctes que ja va trobar en la primera PAC.

Molts ànims i endavant, que ja falta menys!

