
PEC 1

PID_00237266

María Teresa Otero Alvarado

Índice

1. Introducción.....	5
1.1. El punto de partida	5
1.2. La terminología	5
1.3. El marco teórico	6
1.4. ¿Cómo abordar el estudio de esta parte?	8
2. El ceremonial corporativo y el protocolo en la empresa.....	10
2.1. La identidad ceremonial de la organización	10
2.1.1. El universo corporativo o mapa de públicos	11
2.1.2. Modelos de relaciones públicas y estilos directivos en ceremonial	12
2.1.3. Los sistemas ceremoniales	13
2.2. El diagnóstico relacional	14
2.3. Ceremonial y protocolo en las organizaciones	15
2.4. ¿Cómo abordar el estudio de este capítulo?	16
3. La gestión de los públicos organizacionales.....	17
3.1. El organigrama corporativo	17
3.2. El liderazgo	17
3.3. Los honores	18
3.4. Orden de precedencias	18
3.5. Categorías de públicos en el universo empresarial o corporativo	19
3.5.1. Ciudadanos frente a consumidores	19
3.5.2. Autoridades y personalidades	19
3.6. ¿Cómo abordar el estudio de este capítulo?	21
4. Vuestra primera PEC.....	22

1. Introducción

1.1. El punto de partida

Dada la variedad de procedencias académicas de quienes abordáis estudios de postgrado especializados en cuestiones de ceremonial y protocolo, resulta fundamental establecer un marco teórico mínimo donde encuadrarlas. Encontramos entre nuestro alumnado titulaciones en Publicidad y Relaciones Públicas, Derecho, Administración de Empresas, Humanidades, Organización de Eventos, Ciencias Políticas, Sociología o Económicas, por lo que hay que unificar la terminología y los conceptos básicos que vamos a utilizar durante el curso. Si bien las Ciencias Sociales comparten un considerable *corpus* académico, no es menos cierto que los significados no siempre se corresponden con los significantes, y el ejemplo más claro lo tenemos si hablamos de «relaciones públicas». Para quienes estáis iniciados en la materia, tratan de la gestión de las relaciones entre una organización y sus públicos a través de los procesos comunicativos, pero con toda seguridad habrá quienes consideren que se ocupan del reparto de *flyers* para las discotecas, de la organización de bodas, bautizos y comuniones (BBC), de aparecer gratuitamente en los medios de comunicación o incluso que es una herramienta del marketing.

El máster universitario en *Comunicación corporativa, protocolo y eventos* está enmarcado en los estudios de Comunicación y específicamente en el grado en *Publicidad y Relaciones Públicas* que oferta la UOC, pero en otras universidades españolas el protocolo se estudia en Derecho, y el ceremonial en Historia, Arte o Antropología. Incluso hay un grado específico sobre «Protocolo y organización de eventos», así que ¿por dónde empezar para tener las ideas claras desde el principio?

1.2. La terminología

Partimos de los dos conceptos que dan nombre al módulo «Protocolo en la empresa», «protocolo» y «empresa», y empezamos por aclarar que ni vamos a hablar solo de protocolo ni este afecta solamente al mundo de la empresa como opuesto a los ámbitos oficiales.

En ocasiones se generalizan términos que adquieren un significado popular distinto del académico, y en los últimos años esto es lo que ha sucedido con «protocolo», que se asocia con la organización de actos, el mundo de la realeza, las formalidades en el vestir o los propios modales. Se habla del protocolo en el vestir, del protocolo en la mesa o en la disposición de los banquetes, de romper el protocolo, del protocolo social, universitario o empresarial, etc., y se usa la palabra en un sinfín de expresiones con significados reales muy di-

versos. «Romper el protocolo» se ha convertido en una muletilla habitual en los medios de comunicación de masas aplicado a cualquier incidencia en el desarrollo del programa de los «royal», como que Michele Obama toque a la reina de Inglaterra o que los reyes de España se detengan en una calle a saludar a una niña. Como la «pertinaz sequía» o «la conspiración judeo-masónica» son frases hechas que aseguran la atención y las audiencias, pero que por lo general no suelen tener un ápice de razón ni fundamento.

A lo que realmente se refieren expresiones como las citadas es al «ceremonial», no al protocolo, y aunque más adelante entraremos en materia con más detalle y os indicaremos dónde profundizar en las diferencias entre estos dos términos, deberíamos utilizar «ceremonial empresarial» en vez de «protocolo empresarial», como sucede en toda Iberoamérica, donde las ideas son más claras a este respecto. El protocolo es una técnica de gestión de públicos normativizada, mientras que el ceremonial es uno de los sistemas que rigen la vida de las organizaciones.

El otro término, «empresarial», se utiliza en oposición a «oficial», entendiéndose erróneamente que en el mundo de las instituciones públicas (administraciones, tribunales, parlamentos, ayuntamientos, etc.) se aplica el «protocolo oficial», mientras que las muy distintas organizaciones que no pertenecen a este mundo, entre ellas las empresas, utilizarían el mal denominado «protocolo empresarial», que debería llamarse «ceremonial corporativo». Si hablamos solo de empresas dejamos fuera a asociaciones, partidos políticos, fundaciones, organizaciones sindicales o empresariales, iglesias, colegios profesionales, organizaciones sin ánimo de lucro (ONG) etc. que también participan en infinidad de actividades ceremoniales y han de organizar su presencia pública con arreglo a las pautas que analizaremos. En este máster, los dos módulos están totalmente individualizados y los imparte la misma profesora: «Protocolo empresarial» y «Protocolo oficial», si bien desde nuestra óptica, preferimos utilizar la expresión «Protocolo en la empresa» o «Ceremonial corporativo».

1.3. El marco teórico

Cuando abordáis términos como protocolo, ceremonial, etiqueta, normas sociales, organizar ceremonias o espectáculos y otras tantas expresiones de vuestra vida cotidiana como profesionales o de vuestros temarios como estudiantes, tal vez os estéis preguntando en qué rama del árbol de la ciencia han de integrarse. Ciencia, disciplinas científicas, métodos, estrategias, tácticas y técnicas bailan a nuestro alrededor y nos hacen preguntarnos dónde ubicar cada uno de ellos.

En las ciencias de la comunicación, las relaciones públicas ocupan el último lugar por orden cronológico de llegada, al tratarse de la más moderna de las disciplinas científicas. Publicidad, propaganda, comunicación audiovisual o periodismo tienen más antigüedad, hay más profesores que imparten esas materias y tienen mayor peso específico en los planes de estudios. Sin embargo,

las relaciones públicas han experimentado un considerable auge en los últimos tiempos, y entre todas las estrategias que pueden utilizarse para conseguir crear o mejorar las relaciones entre una organización y sus públicos, la organización de actos, eventos o acontecimientos especiales es probablemente la más antigua y efectiva, hasta el punto que se confunde la parte (organizar eventos) con el todo (las relaciones públicas).

Tenemos por tanto una **ciencia**, la comunicación, en la que se enmarca una **disciplina científica**, las relaciones públicas, y en ellas aparece la organización de eventos como una de las posibles **estrategias** a desarrollar para conseguir las metas y objetivos corporativos. Y si la organización de eventos es una estrategia, los actos o ceremonias constituyen los puntos de encuentro entre la organización y sus públicos, y están conformados por el ceremonial, un **sistema** que los ordena, organiza y estructura siempre en función de los objetivos corporativos. Los sistemas ceremoniales son distintos en cada organización, pero siempre definen la identidad organizacional dando forma a su presencia pública y haciendo que sus públicos perciban la imagen deseada.

En los sistemas ceremoniales encontramos tres elementos que afectan a los espacios, los tiempos y las personas que toman parte en los actos o eventos:

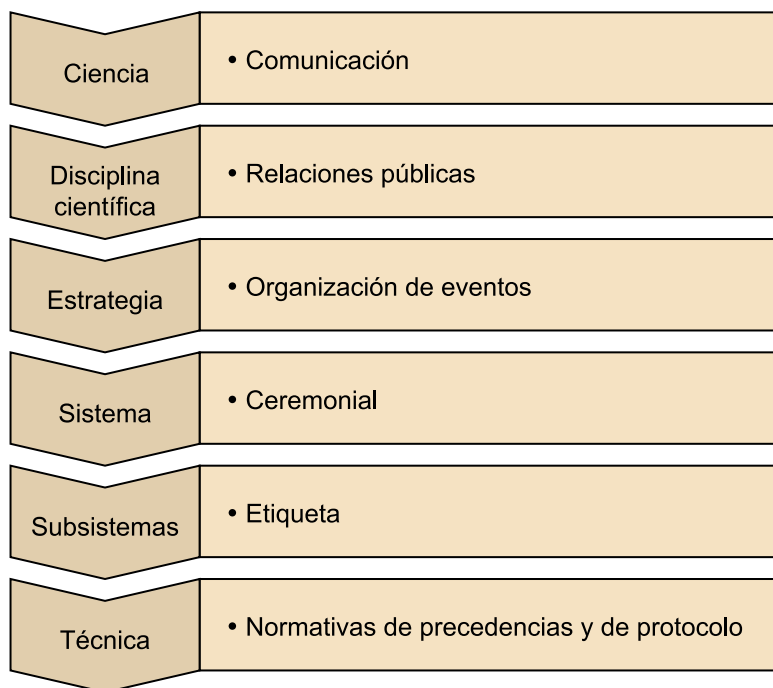
- Elementos espacio-temporales: construyen el imaginario en que va a desenvolverse la ceremonia individualizándola y mostrando la identidad corporativa. Pueden ser a su vez:
 - Elementos materiales: escenografía, mobiliario, decoración o símbolos (mesas, atriles, banderas, alfombras, reposteros, flores, etc.).
 - Elementos inmateriales: música, aromas, iluminación, efectos especiales (perfume, incienso, cañón de luz, humos de colores, músicas, etc.).
- Elementos personales o ceremonial individual: la etiqueta o signos de identidad que individualizan y socializan a quienes asisten, como el vestido, el perfume, la ornamentación, los gestos o movimientos.
- Elementos normativos: son las reglas de ordenación espacial y temporal de las actividades, como las normativas de precedencias de empresas, iglesias, fundaciones, u organizaciones sindicales, o las normativas de protocolo de autoridades o instituciones oficiales.

El resultado de la confluencia de estos tres elementos es siempre un sistema único que identifica una ceremonia frente a otras. En la teoría de los sistemas, el funcionamiento de las partes afecta al todo, por lo que cualquier incidencia en alguno de ellos se ve reflejada en la globalidad. Vemos por tanto que la etiqueta constituye el ceremonial personal o individual, en lenguaje coloquial «lo que llevamos incorporado», y que es un elemento o un **subsistema** que presenta infinidad de variables.

Asimismo, las normativas de ordenación de públicos internos y externos, autoridades o personalidades presentes en los actos son **técnicas** de gestión, por lo que el protocolo se ubica en esta categoría como el ceremonial lo hace como sistema. Si se trata de autoridades utilizaremos normativas de protocolo dictadas por el Estado en forma de leyes o reglamentos; si son personalidades, las normativas de precedencias elaboradas por las propias organizaciones al respecto.

En la figura siguiente hemos intentado plasmar el camino recorrido en el marco teórico desarrollado, que representamos así:

Marco teórico



1.4. ¿Cómo abordar el estudio de esta parte?

El marco teórico del que acabamos de exponeros una síntesis para introducirnos en la materia podéis encontrarlo debidamente expuesto y desarrollado con detalle en el texto base de la asignatura:

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

En la primera parte, el capítulo 2, «Conceptos básicos», trata desde la página 27 a la 56 de todos los aspectos que hemos enunciado en este resumen, desde el concepto de relaciones públicas a la organización de eventos, prestando especial atención a que distingáis los actos o ceremonias, que son acciones de relaciones públicas, de los espectáculos, que no tienen nada que ver con esta materia. También vais a profundizar en el elemento del ceremonial que en

esta guía hemos identificado como subsistema, la etiqueta, para finalizar esta parte de la materia con una primera aproximación al concepto de protocolo y sus características.

Si necesitáis más información sobre el marco teórico, especialmente sobre las relaciones entre comunicación, relaciones públicas, ceremonial y protocolo y los «acontecimientos especiales», podéis consultar como lecturas complementarias los textos citados a continuación, donde encontraréis prácticamente todo lo que hay publicado sobre la cuestión:

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

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

No os recomendamos que acudáis a internet para ampliar documentación sobre el marco teórico y los conceptos que hemos analizado por el escasísimo rigor académico de la mayor parte de la información que aparece en este medio. Los conceptos suelen aparecer mezclados y se pontifica con ligereza sobre cuestiones totalmente opinables lejos del carácter académico que pretendemos tenga nuestro enfoque. No obstante, dado que puede aparecer alguna aportación interesante, siempre podéis consultarnos sobre la idoneidad de la misma.

2. El ceremonial corporativo y el protocolo en la empresa

El ceremonial aparece desde los orígenes más remotos de la historia de la humanidad y se nos muestra en innumerables manifestaciones a lo largo de los siglos en todas las instancias, públicas y privadas: coronaciones, bodas, cumpleaños o funerales, aperturas de años judiciales, tomas de posesión de dirigentes, juntas de accionistas o fusiones empresariales, aniversarios de asociaciones, quemas de brujas o herejes, desfiles, conmemoraciones de acontecimientos familiares, inauguraciones de olimpiadas, corridas de toros, canonizaciones, etc. Existe ceremonial en todos estos acontecimientos, sea cual sea su organizador. Llamamos ceremonial corporativo al sistema que organiza y gestiona.

La presencia pública y los procedimientos honoríficos de infinidad de organizaciones que no pertenecen al ámbito de los organismos oficiales: empresas, asociaciones ciudadanas, colegios profesionales, partidos políticos, fundaciones, clubes deportivos, iglesias, colegios y universidades públicos o privados, sindicatos, confederaciones empresariales, etc. Es por esta razón que no usamos «empresarial», porque quedarían excluidos una infinidad de colectivos, y preferimos utilizar organizacional o corporativo.

2.1. La identidad ceremonial de la organización

Cuando abordamos profesionalmente las funciones de director de relaciones públicas en empresas y otras entidades con un importante volumen de actividades de presencia pública institucional, pocas veces ese cargo aparece con la denominación de jefe de protocolo. Si en las administraciones públicas no hay departamentos ni dirección de relaciones públicas, en las entidades privadas tampoco los hay de protocolo. Sin embargo, grandes bancos que realizan una importante labor de mecenazgo cultural, como el BBV con el Museo del Prado, compañías eléctricas con fuertes contratos con las administraciones públicas como Iberdrola o Endesa, o entidades como la ONCE con continua presencia mediática e institucional, necesitan un profesional centrado en el protocolo y el ceremonial para mantener relaciones con distintas autoridades del Estado que suelen acudir a actos profesionales o sociales como inauguraciones.

La labor del profesional que desarrolla sus funciones en una organización con continuos u ocasionales actos públicos exige que –al margen de otras habilidades– conozca a la perfección la identidad ceremonial de «su casa», y para ello ha de realizar un proceso de investigación referido a los siguientes puntos:

- su universo de públicos

- los modelos de relaciones públicas de su estilo directivo
- el sistema ceremonial que utiliza

No es posible diseñar un esquema único que sea válido para todas las entidades con las que podemos trabajar, ya que cuando hablamos de acciones de relaciones públicas ni existe *prêt-à-porter* ni «público en general», siempre se elaboran a medida. Cambia por completo el sistema de honores en un partido político del de una multinacional de la construcción o una organización sin ánimo de lucro, pero en todos los casos existe y hay que identificarlo, definirlo y sistematizarlo. Las listas de invitados de una firma como Loewe o Vuitton no tendrán nada que ver con el perfil de las de una cadena de televisión como Telecinco o el periódico *Público*. Y posiblemente Mercadona implique a su personal en actos que El Corte Inglés ni siquiera realice.

2.1.1. El universo corporativo o mapa de públicos

Todas las organizaciones se relacionan con su entorno, y ya se trate de familias, empresas, partidos políticos, naciones o clubs de fútbol necesitan comunicarse para sobrevivir. La comunicación es la función básica de las organizaciones, y para conocer la identidad de la vuestra, la primera tarea debe ser realizar la auditoría ceremonial dentro de la de relaciones públicas, y en ella el denominado «mapa de público o universo relacional».

El concepto de «públicos» no es igual para la publicidad o el marketing, que los identifica con consumidores reales o posibles, que para las relaciones públicas, donde se trata de la ciudadanía, los grupos con que se relaciona, sea cual sea el tipo de relación. En función de las características de vuestra organización, podéis definir los mapas de públicos, y en el texto base de la asignatura encontraréis gráficos con los distintos tipos de públicos tradicionalmente considerados: internos, externos y mixtos.

Sin embargo, para la teoría de los públicos (Grunig y Hunt, 2000) que encontraréis en los textos que os señalamos al final de este módulo, la clasificación no se realiza con estos parámetros, ya que los públicos son aquellos grupos de personas que se han formado porque la conducta organizacional ha causado alguna consecuencia sobre ellos, y se clasifican según los niveles de involucración en que se encuentren en relación con la propia organización, pudiendo ser no públicos, latentes, informados y activos. Con esos ejemplos podéis elaborar con vuestra propia creatividad y formato el mapa de públicos o universo de vuestra organización.

¿Para qué sirve el mapa de públicos y qué es lo que debe contener? Es una herramienta muy útil para identificar a todas las personas o grupos con quienes nuestra organización mantiene relaciones de cualquier índole, y nos permite una primera aproximación a quiénes hemos de tener en cuenta en cada manifestación ceremonial. Si se trata del centenario de nuestra empresa, vamos

a contar con el personal, los accionistas o la directiva, pero también con medios de comunicación, clientes y proveedores. Si inauguráis unas instalaciones habéis de contar con las administraciones que dieron los permisos y las autoridades que deseáis que acudan, entre otros. Si vuestra asociación profesional está concediendo las Medallas de Oro a ciertos colegiados, debéis invitar a sus familias, y así infinidad de ejemplos.

La identificación del universo relacional o entorno es fundamental para las relaciones públicas, pero cada manifestación ceremonial necesita su propio mapa de públicos, ya que no contamos con los mismos asistentes si estamos celebrando la junta general de accionistas que si se trata de la copa de Navidad para los empleados. Uno de los errores más frecuentes que se cometen es tener un listado único de invitados y repetirlo una y otra vez sea cual sea el carácter de la actividad que se está gestionando.

Los mapas de públicos, que comienzan por ser un gráfico o esquema visualmente muy identificable, ha de plasmarse en listados o bases de datos de fácil manipulación informática, de forma que el acceso a ellas para su rectificación o utilización sea rápido y ágil.

2.1.2. Modelos de relaciones públicas y estilos directivos en ceremonial

Una vez definidos las personas y grupos de públicos con quienes la organización mantiene algún tipo de relación, entraríamos en la segunda fase de la auditoría averiguando la identidad ceremonial. Hemos de referirnos de nuevo a Grunig y Hunt (2000) y su teoría de los cinco modelos vinculándolos a los estilos directivos, modelos que pueden aplicarse a los sistemas ceremoniales que los configuran. Cada organización desarrolla un estilo propio de dirección en sus relaciones con sus diferentes públicos, y la actividad ceremonial forma parte de ello.

El primer modelo, agente de prensa, aparece en organizaciones que convocan seudoeventos en los que la mayor atracción es un fraude con exclusivos fines mercantiles. Se busca aparecer en los medios por cualquier vía, aun a costa de engañar a los incautos que acudan a ellos. Se anuncia la presencia de algún famoso que luego no acude, o premios que no se dan.

El segundo modelo, información pública, aboga por la transparencia informativa, y una mayoría de empresas actuales continúan realizando actividades de escaso interés para el público pero que satisfacen el «ego» de sus directivos sin validación relacional alguna con sus públicos. Suelen fotografiarse ante un *photocall* con seudofamosos que aparecen un momento y se marchan, pero aparecen en prensa del corazón.

El tercer modelo, bidireccional simétrico, pretende persuadir al público, y se da con frecuencia en gabinetes de protocolo muy fuertes que a la hora de negociar muestran interés por conocer los planteamientos de los demás implicados para, posteriormente, imponer un acto afín tan solo a los propios intereses. No quieren llegar a un consenso, sino imponer la propia concepción, y en estos casos el hieratismo dificulta la actividad relacional.

El cuarto modelo, bidireccional simétrico, se basa en un estilo de dirección socialmente responsable basado en el mutuo acuerdo. Relaciones públicas no pueden darse separadamente de democracia, y ambas parten de la negociación de intereses contrapuestos entre anfitriones, invitados, patrocinadores, etc. Se trata de llegar a un acuerdo con los implicados sobre cómo organizar los actos y las presidencias y dar a cada uno la visibilidad adecuada.

El último modelo, de antagonismo cooperante o motivación mixta, exige la creación de un espacio común de consenso en medio de intereses contrapuestos que momentáneamente se dejan de lado. Este modelo se centra en un profesional mediador entre la organización y sus públicos y responsable de gestionar los pactos necesarios para –respetando las discrepancias– centrarse en las coincidencias. Afortunadamente, ya encontramos profesionales con formación específica universitaria que aplican la investigación y la metodología científica al ceremonial.

La dirección de relaciones públicas o la jefatura de protocolo han de ser conscientes de para qué tipo de organización trabajan, si han de plantear planes o acciones concretas buscando el lucimiento de la directiva o pueden llegar a vincular los comportamientos ceremoniales a la creación de reputación por sus componentes éticos y de responsabilidad social.

2.1.3. Los sistemas ceremoniales

Los sistemas ceremoniales que conforman la vida social de las organizaciones están organizados en torno a la interacción de los tres elementos ya vistos al principio, de forma que el funcionamiento de cada uno de ellos afecta al todo, de ahí su condición de sistema. Un fallo en la megafonía arruina una presentación; la vestimenta poco adecuada puede hacer que alguien no pueda acceder a un acto; un *sitting* erróneo de los accionistas en una junta directiva provoca malestar.

La clasificación de los sistemas ceremoniales nos da el enfoque que las organizaciones otorgan a sus manifestaciones de presencia pública, que pueden realizarse de un modo abierto o cerrado.

Los sistemas abiertos reciben continuamente flujos de su entorno, y ajustan continuamente sus comportamientos corporativos en contacto permanente con sus públicos, por lo que mejoran sus relaciones sociales. Una empresa con

este sistema revisa continuamente sus mapas relacionales, intercambia información interrelaciona con los públicos implicados en sus eventos, utilizando nuevas tecnologías, procedimientos y equipos para organizarlos.

Los sistemas cerrados, por el contrario, solo intercambian energía dentro de su entorno y solo se actualizan ocasionalmente con información y públicos cercanos y limitados, por lo que el efecto de rotación no les permite identificar otros grupos de interés con los que deberían contar. Adolecen de monotonía al realizarse siempre con las mismas personas, en los mismos lugares y con idénticos programas o incluso menús.

2.2. El diagnóstico relacional

Este proceso de investigación que hemos denominado auditoría ceremonial, basado en la identificación de los públicos, el modelo de relaciones públicas utilizado y el sistema ceremonial en uso en la organización, ha de culminar en un diagnóstico relacional que vincule las distintas actividades honoríficas de la organización con las categorías de públicos identificados por sus niveles de involucración con la casa. ¿Qué queremos decir? Que no existe público en general ni una única manera de llevar a cabo las manifestaciones de presencia pública de las organizaciones, por lo que la «alta costura» ha de primar siempre sobre el *prêt-à-porter* y se ha de ser consciente de ello si se pretende ser un buen profesional en la materia.

Hemos visto que la clave para determinar los públicos de una organización está en las consecuencias mutuas que pueden estar ejerciendo ambos; si no existieran consecuencias de las acciones mutuas no habría relaciones públicas, pues no sería necesario crear o mejorar esta interrelación. La misión del publi-relacionista es afrontar las interrupciones de equilibrio del entorno identificando los problemas y planificando acciones para suavizar las fricciones.

En esta categoría de las estrategias de relaciones públicas incorporamos la organización de eventos, y en ellos al ceremonial y el protocolo como eficacísimos instrumentos de creación de ámbitos relacionales y restauración de equilibrios, así como excelentes ocasiones para mostrar a la comunidad el mapa de su universo y sus alianzas. Cuando invitamos a alguien a una actividad propia, su ubicación se convierte en el mejor indicativo de cuáles son sus relaciones con el anfitrión y los demás asistentes al acto, como la no inclusión en la lista de invitados suele constituir un síntoma inequívoco de tensión. Si nuestra empresa ha organizado un almuerzo con directores de medios de comunicación, la distancia de cada uno respecto al anfitrión en la mesa marcará la importancia otorgada a cada comensal, así que más nos vale averiguar cuál es el criterio que se usa para ordenarlos, si la antigüedad o las audiencias.

Para identificar a los públicos vinculados con la organización a efectos ceremoniales, podemos aplicar también la teoría situacional enunciada por Grunig y Hunt (2000): los públicos que se forman alrededor de temas concretos se diferencian entre sí por su grado de involucración en la opinión y en la conducta. ¿Cómo se aplica esto a efectos ceremoniales?

La clave para incorporar a un grupo de público está en su participación directa o indirecta en la actividad de que se trate. Esta relación puede ser competencial en el caso de autoridades o funcionarios; profesional si son asociaciones del sector, sindicatos o patronales; económica en el caso de clientes o proveedores; laboral en el de empleados, *staff* o consejos de administración; social si hablamos de familiares o amigos; etc.

El diagnóstico nos obliga a relacionar los sistemas ceremoniales con los tipos de públicos, y si no clasificáis adecuadamente a vuestra organización y a vuestros públicos en función de las circunstancias que hemos analizado, será muy difícil que culminéis con éxito vuestro trabajo.

2.3. Ceremonial y protocolo en las organizaciones

Podemos definir el ceremonial como un **sistema** compuesto por los elementos espacio-temporales, personales y normativos que conforman los actos públicos y privados con el fin de gestionar la presencia organizacional mostrando su identidad y honrar a sus públicos. Está íntimamente ligado al rito y la antropología, pero su nuevo enfoque desde la comunicación y las relaciones públicas implica nuevos planteamientos de interrelación, ya que constituye una forma de crear o afianzar alianzas mostrando respeto y otorgando privilegios en forma de honores.

El protocolo, por el contrario, es una **técnica** de gestión de públicos que ordena los espacios y los tiempos en que se desenvuelven autoridades e instituciones del poder político en todas sus manifestaciones. Jerarquiza el sistema de poderes, sean democráticos o no, y ha de reflejar fielmente la identidad del Estado, por lo que la correcta proyección del mensaje no verbal de la identidad estatal ha de conformar la imagen percibida por los ciudadanos para que coincidan. Sistema (ceremonial) y técnica (protocolo) construyen el armazón sobre el que se desenvuelven personas y organizaciones, proporcionando a los profesionales una metodología y unos principios que aplicar a partir de los cuales han de regirse estratégicamente quienes conforman en cada ocasión los públicos organizacionales.

El ceremonial aparece unido a la actividad social y honorífica humana en todas las sociedades, cambia en cada cultura y no precisa de formulación escrita y normativa expresa, aunque existen compilaciones desde épocas muy antiguas; mientras que el protocolo se reduce a la participación de autoridades o insti-

tuciones oficiales en actividades cuya presencia pública deba controlarse, su carácter normativo sí exige una formulación expresa y no aparece hasta que lo hace el Estado moderno con Napoleón Bonaparte.

Empresas y organizaciones deben ser conscientes de su dimensión ceremonial, especialmente si entre sus funciones habituales se encuentra la celebración de eventos como anfitrionas y en ellos aparecen autoridades, de modo que han de conocer las normativas de protocolo de los territorios donde se desenvuelven, además de protagonizar una segunda dimensión como asistentes a actos organizados por distintas administraciones.

2.4. ¿Cómo abordar el estudio de este capítulo?

El resumen de los aspectos más teóricos del ceremonial y el protocolo en el mundo de las empresas y demás organizaciones que os hemos adelantado en este segundo capítulo podéis encontrarlo también en la H2PAC, pero está extensamente desarrollado en el texto:

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

En la segunda parte del libro, titulada «El ceremonial empresarial y el protocolo», podéis consultar las páginas 61 a la 74. El capítulo 4, «El universo corporativo: los públicos organizacionales», entre las páginas 69 y 77, os van a resultar de mucha utilidad para profundizar en los conceptos de públicos, universo y mapa de públicos que hemos resumido hasta aquí incorporando algunos gráficos. El capítulo 3, «Los eventos corporativos: estilos directivos y sistemas ceremoniales», aborda igualmente estos aspectos que apenas hemos enunciados en el resumen, desde la página 61 a la 69.

Para ampliar información sobre este segundo capítulo, podéis consultar como lecturas complementarias los textos citados a continuación:

M.T. Otero Alvarado (2002). «Las funciones del ceremonial y el protocolo en la reputación corporativa». *Sphera Publica* (núm. 2, págs. 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 y Cultura* (núm. 34, págs. 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». En: AIRP (ed.). *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento* (págs. 252-271).

3. La gestión de los públicos organizacionales

Estamos siguiendo el proceso que debéis abordar cuando entráis en contacto con una empresa u otra entidad para haceros cargo de su departamento de ceremonial. Ya conocéis su identidad, habéis identificado a sus públicos, habéis trazado su universo e identificado sus modelos de actuación en relaciones públicas y el sistema ceremonial que utiliza. El siguiente paso, suponiendo que partís de cero porque hasta ahora no existía ese departamento o si existía estaba planteado de otra manera menos estratégica, es organizar la gestión de los públicos que habéis identificado.

3.1. El organigrama corporativo

En primer lugar, habéis de localizar o diseñar el organigrama corporativo, la representación gráfica de su estructura organizativa en la que no solo aparecen los departamentos, sino las personas que los dirigen, así como el esquema de las relaciones de la organización. El organigrama es un modelo abstracto que informa de la estructura y características de la casa, pone de relieve sus particularidades e indica niveles jerárquicos y relaciones verticales, horizontales o transversales. Es por tanto el primer instrumento con que contáis para gestionar correctamente los públicos organizacionales, creándolo si no está representado gráficamente y estructurando el ceremonial de la empresa a partir de lo que aparece reflejado en él si ya existe. La interpretación del organigrama está centrada en dos aspectos ceremoniales: liderazgo y honores, estando ambos conceptos vinculados al orden de precedencias.

3.2. El liderazgo

El liderazgo en las organizaciones se personifica en un solo individuo, que ocupa la cúspide de la cúpula directiva y personaliza a la organización dotándola de nombre, apellidos, foto, número de teléfono, datos virtuales o dirección. El líder representa la identidad y los valores corporativos, y es la instancia superior a la que tener en cuenta y por consiguiente honrar.

¿Cómo se representa ceremonialmente el liderazgo? Hay unos marcadores espaciales y temporales que nos indican lo positivo o lo negativo del posicionamiento en función de dos opuestos: la interioridad frente a externalización; centralidad frente a lateralidad; dextralidad frente a siniestralidad; unipersonalidad frente a bipersonalidad o estar en alto en vez de a ras de suelo entre otros. El presidente del consejo de administración se ubica en la presidencia en la junta general de accionistas de la compañía, dentro del salón (interioridad)

en una tarima (altura), en el centro de la mesa (centralidad) de un número impar de personas (unipersonalidad), pero el vicepresidente primero ocupara su derecha (dextralidad).

3.3. Los honores

Parece como si este término fuera muy antiguo o estuviera fuera de contexto, pero nada más lejos de la realidad. Se consideran honores las prerrogativas que la sociedad otorga a algunos de sus miembros destacados por sus méritos o representatividad, con fines laudatorios, propiciatorios o como agradecimiento. En el ceremonial empresarial, los honores suelen ser proporcionales al lugar que se ocupa en el organigrama, quedando limitados los máximos honores a la cúpula directiva y distribuyéndose otros a los restantes niveles jerárquicos.

¿Cómo se identifican estos honores y en qué se manifiestan? Ocupar un alto puesto en el orden de precedencias, disponer de despachos grandes y lujosos, tener coches de alta gama y chófer asignados, utilizar seguridad privada, disponer de gastos de representación o tarjetas de crédito (platino, oro...), representar a la organización en actos propios y ajenos, recibir premios por productividad, comportamiento o jubilación, obtener o conceder distinciones (medallas o trofeos), presidir las actividades corporativas, ser nombrado miembro honorífico, los títulos (ilustrísimo/a o excelentísimo/a; eminencia; doctor/a; etc.), los regalos o incluso tener asignada la capacidad de interlocución, cambian según el perfil de cada organización, y en una empresa no son iguales que en una ONG.

La utilización de estas prerrogativas por parte de los altos cargos de las organizaciones los hace visibles ante sus públicos, estableciendo un mapa que los sitúa en categorías diferentes. Esta escala debe siempre evidenciar que a iguales honores debe corresponder igual nivel, y que el máximo liderazgo merece un trato que supere al de los demás en todos los aspectos. Cada entidad debe establecer su propio sistema de honores, indicando tras cuántos años de servicio se otorgan medallas de oro o plata, si los despachos han de ser individuales o quién debe ocupar la presidencia.

3.4. Orden de precedencias

Toda organización tiene un organigrama, gráficamente representado o no, que establece el orden de precedencias interno o se basa en él. ¿Qué es el orden de precedencias? Una serie compuesta por personas y/o departamentos a través de un número que indica su posicionamiento dentro la propia serie y respecto a los demás integrantes. El líder sería el 1, el siguiente el 2, el próximo el 3 y así sucesivamente, si bien no es tan fácil establecer estas series al estar implicadas a veces personas o departamentos con representaciones territoriales o sectoriales difíciles de armonizar. Resulta complicado elaborar manuales de ceremonial donde aparezcan reflejados los órdenes de precedencias, ya que las series no se establecen en función de un solo criterio, sino de varios, y hay que

armonizarlos, pero en el libro *Protocolo en la empresa: el ceremonial corporativo* encontraréis las pautas para establecer el orden de precedencias en el desarrollo de vuestro trabajo cotidiano.

3.5. Categorías de públicos en el universo empresarial o corporativo

Establecidos los conceptos de liderazgo, honores y orden de precedencias, vamos a identificar las diferentes categorías de públicos con que las organizaciones han de contar en la gestión de su actividad ceremonial.

3.5.1. Ciudadanos frente a consumidores

Cuando tratamos de temas comunicativos, especialmente en el ámbito de las empresas, parece que publicidad y marketing han institucionalizado la clasificación de los públicos organizacionales en función de los *inputs* u *outputs* de sus intercambios comerciales. Sin embargo, para gestionar correctamente los públicos ceremoniales, es imprescindible abordarlos desde las relaciones públicas, ya que no estamos interrelacionando en el ámbito de lo comercial, sino de lo institucional.

Mientras que en publicidad y marketing hablamos de consumidores o clientes, en relaciones públicas nos referimos a los públicos como ciudadanos, ya que son de interés para la organización no porque compren o vendan sus productos o servicios, sino porque mantienen una relación con ellos que puede provocar consecuencias mutuas positivas o negativas. Hemos analizado cómo las normas de protocolo y los sistemas ceremoniales sirven a los intereses corporativos, y si los consideramos una técnica de gestión de públicos es en gran parte porque han demostrado con creces su efectividad. Toda la ciudadanía es público objetivo hipotético de las relaciones públicas corporativas, basta con que mantengan cualquier tipo de relación con la organización, sea de tipo familiar, laboral, lúdica, vecinal, religiosa, económica, política, etc.

A efectos ceremoniales y protocolarios son dos los grupos de públicos que has de gestionar: los públicos internos, a los que ya nos hemos referido al hablar del liderazgo y las precedencias, y los públicos externos, entre los que distinguimos autoridades de personalidades. En determinados casos, cuando tratamos de organizaciones con fuerte componente comercial como las empresas, hay que incorporar en determinadas actuaciones a clientes y proveedores.

3.5.2. Autoridades y personalidades

Estas dos categorías de públicos externos pueden ser objeto y sujeto de relaciones públicas, como invitados a los eventos propios o como organizadores de eventos ajenos, de modo que lo habitual suele ser la interrelación con ellos. El presidente de una compañía puede organizar una inauguración de instalaciones a la que estén invitadas las primeras autoridades y personalidades destaca-

das de la comunidad autónoma donde esté ubicada la empresa, pero también puede ser invitado por el consejero de Industria a la entrega de unos premios en dicha comunidad, o acudir a la convocatoria del presidente de la Confederación de Empresarios o la Cámara de Comercio de la ciudad.

Por lo que se refiere a autoridades y personalidades, ¿en qué se distinguen estos dos términos que suelen usarse frecuentemente como sinónimos sin que lo sean?

Son autoridades quienes con su firma pueden cambiar nuestras vidas cerrando una calle al tráfico, bajando el IVA o deteniéndonos por conducir ebrios entre otras circunstancias. Son los cargos públicos elegidos o designados y los altos funcionarios del Estado, y cobran sus sueldos de nuestros impuestos. Las organizaciones en España mantienen relaciones con diferentes administraciones públicas, y deben aplicar los órdenes de precedencias contemplados por las normas de protocolo en vigor. En los textos a que os remitimos al final de este capítulo podéis encontrar desglosadas las distintas categorías de autoridades referidas a los poderes y la estructura territorial del Estado que resumimos aquí:

- **Estructura de poderes:** poder ejecutivo; poder legislativo y poder judicial.
- **Estructura territorial:** Administración central; Administración autonómica y Administración local (ayuntamientos y diputaciones).

La ordenación de las autoridades es siempre objetiva y fácil de realizar, ya que los artículos 10, 12, 14 y 16 del RD 2099/1983 especifican punto por punto la casuística indicando numéricamente el lugar que corresponde a cada una de ellas, y de igual forma proceden las normativas autonómicas y locales donde existen. Cuando no se dispone de normativa para ubicar a todas las autoridades, se aplican criterios de territorialidad y competencias.

Las personalidades, por el contrario, son diferentes figuras de la vida política, social, económica, artística, intelectual, mediática, asociativa o cultural con predicamento en la comunidad como líderes de opinión o modelos a imitar e interlocutores imprescindibles, por sus méritos o por quienes representan. Hay personalidades por méritos propios como figuras destacadas del deporte, la ciencia o la cultura, o por representación cuando tienen detrás a importantes colectivos, pero en ambos casos la comunidad no entendería que no recibieran atención preferente, y las mismas autoridades desean aparecer cerca por interés propio y por notoriedad.

Frente a las autoridades, la ordenación de las personalidades es siempre subjetiva y no está sujeta a una norma salvo las que sus propios colectivos tengan establecidas para ordenarlas entre sí, teniendo el anfitrión libertad para ubicarlas según sus propios objetivos y criterios. Para ello puede intercalarlas con

las autoridades según indica el artículo 5 del Real decreto 2099/1983, que expresamente prohíbe cambiar el orden establecido para las autoridades pero permite incorporar a las personalidades a ese orden.

En un acto organizado por un colegio profesional, al que acuden autoridades y personalidades, se las puede ubicar ordenadas separadamente en los dos laterales del salón de actos separados por el pasillo. Sin embargo, si después se celebra una cena, lo correcto sería intercalar a los componentes de ambos grupos manteniendo sus propios órdenes internos para darle una mayor variedad y representación.

3.6. ¿Cómo abordar el estudio de este capítulo?

Todo este capítulo lo encontraréis en la H2PAC, y más ampliamente desarrollado en el texto base de la asignatura:

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

En el capítulo 7 de este libro, entre las páginas 117 y 129, aparecen desglosados ampliamente los conceptos que hemos desarrollado en este punto tres. Podéis encontrar diversos ejemplos de organigramas y marcadores de liderazgos de las páginas 117 a la 120, y los honores y sistemas de precedencias a que tienen acceso los públicos internos de la 121 a la 122. Por lo que se refiere a las categorías de públicos con que hay que contar en las empresas y demás organizaciones, de la página 122 a 129 encontraréis las diferencias entre términos como autoridades, personalidades, cónyuges o consortes. Los tratamientos están en las páginas 165 a 168.

4. Vuestra primera PEC

Para abordar vuestra primera PEC debéis estar pendiente de la fecha de su publicación, y una vez subida a la web habéis de descargarla y leerla detenidamente. Pensad que en infinidad de ocasiones vuestros fallos están más relacionados con una mala comprensión del enunciado de las pruebas que con vuestros conocimientos de la materia. Leedla despacio, una o varias veces, e intentad comprender **globalmente** lo que os pedimos para poder proceder a responder **parcialmente** al ejercicio.

En las PEC se os plantea un caso práctico que debéis resolver, el *briefing*, que comienza con su enunciado. Os explicamos el caso propuesto proporcionándoos todos los datos de interés para su resolución, y a continuación encontraréis detalladas una serie de cuestiones a las que habéis de responder, como por ejemplo que elaboréis un mapa de públicos, una lista de invitados, el plano de una mesa de trabajo, un listado de honores o cualquier otro elemento vinculado al ceremonial, el protocolo o la etiqueta.

La primera PEC va a estar relacionada con estos primeros capítulos, de modo que si los habéis leído y estudiado, no debéis tener ningún problema. Sí es importante que os ciñáis a lo que os preguntamos sin dejar de responder a ninguna cuestión y sin añadir aspectos extra. Para que os hagáis una idea con más exactitud sobre lo que son las PEC, es importante que consultéis el otro documento que os hemos proporcionado como material básico del curso, la H2PAC, donde aparecen enunciados y resueltos tres casos prácticos diferentes entre sí pero en la línea de lo que podéis encontrar cuando abordéis las tres PEC de este máster.