

---

# PEC 2

---

PID\_00237263

María Teresa Otero Alvarado



# Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Las funciones del director de ceremonial.....</b>	<b>6</b>
2.1. Los espacios ceremoniales: logística, decoración y simbología ...	6
2.1.1. La logística .....	6
2.1.2. La decoración .....	6
2.1.3. La simbología .....	7
2.2. La comunicación ceremonial .....	8
2.2.1. Las comunicaciones escritas .....	8
2.2.2. Las comunicaciones orales. El teléfono .....	10
2.2.3. Las comunicaciones virtuales .....	10
2.3. El manual de ceremonial .....	11
2.3.1. Necesidad .....	11
2.3.2. Elaboración del manual de ceremonial empresarial .....	12
2.3.3. Contenidos del manual de ceremonial empresarial .....	13
2.4. ¿Cómo abordar el estudio de este capítulo? .....	13
<b>3. La planificación estratégica en el sistema ceremonial.....</b>	<b>15</b>
3.1. Las fases en la planificación estratégica ceremonial .....	15
3.1.1. Investigación .....	15
3.1.2. Formación de la política .....	16
3.1.3. Planificación y programación .....	16
3.1.4. Comunicación .....	16
3.1.5. Acción .....	17
3.1.6. Retroacción, valoración y ajuste .....	17
3.2. Los principios rectores del sistema ceremonial .....	17
3.2.1. Titularidad de la acción .....	17
3.2.2. Carácter de la actividad .....	18
3.2.3. Identificación de los objetivos .....	18
3.2.4. Definición del mensaje .....	19
3.2.5. Enumeración de personas y entidades implicadas .....	19
3.2.6. Armonización entre presidencia, anfitriónazgo y precedencias .....	21
3.2.7. Selección de espacios y tiempos .....	21
3.2.8. Ordenación con criterios sistemáticos .....	22
3.2.9. Evaluación global del proyecto .....	22
3.3. ¿Cómo abordar el estudio de este capítulo? .....	22
<b>4. Vuestra segunda PEC.....</b>	<b>24</b>



## 1. Introducción

Acabáis de completar la aproximación al marco teórico del ceremonial corporativo y el protocolo en la empresa en el punto primero del módulo, con la correcta identificación académica de los conceptos, pero sobre todo habéis accedido a los instrumentos que os permiten realizar lo que hemos definido como «la auditoría ceremonial» de la organización para la que trabajáis o que estáis analizando. En el punto 2 habéis identificado cuál es el universo de vuestra empresa o entidad, individualizando los distintos públicos con quienes habéis de mantener o mejorar las relaciones corporativas, y en el 3 habéis accedido al sistema ceremonial a través de los principales indicadores honoríficos de las organizaciones: honores, liderazgo y precedencias.

Con todos estos instrumentos a vuestra disposición, ya estáis en disposición de averiguar qué modelo de relaciones públicas y de sistema ceremonial se está utilizando, y tener acceso al diagnóstico relacional que os va a permitir una planificación estratégica para abordar vuestro análisis o trabajo cotidiano.

Sin este primer paso de investigación, sin conocer cómo funciona vuestra organización y a quiénes habéis de tener en cuenta para desarrollar las actividades corporativas que os correspondan, es muy difícil acertar en la planificación de cualquier proceso, sería como intentar utilizar un ordenador donde no hay luz eléctrica o una máquina de escribir para conectarse a internet. Las funciones de un departamento de ceremonial o protocolo deben acoplarse siempre al modelo de organización donde está ubicado y a los públicos a quienes atiende, y si bien su obligación estriba en advertir a la cúpula directiva del desfase o la inoperatividad de los métodos y procedimientos utilizados, no es menos cierto que «no entra en el sueldo» del profesional de la materia entrar en una guerra para cambiar las cosas a no ser que forme parte de la «coalición dominante» y sus opiniones sean tenidas en cuenta.

En vuestra primera PEC habéis realizado un ejercicio en el que habéis tenido que demostrarnos que habéis entendido y asimilado los conceptos y planteamientos que van a servir de base para el resto del módulo, ya que tendréis que enfocarlo siempre a partir de ellos. Ahora vais a adentraros en el ámbito de las funciones a desarrollar por el profesional que ocupa el puesto de jefe o director de ceremonial o protocolo y en la planificación estratégica necesaria para abordarlo.

## 2. Las funciones del director de ceremonial

Si estáis ocupando el puesto de director de ceremonial o protocolo en una organización, vuestras funciones abarcan distintos aspectos, pero fundamentalmente son siempre acciones comunicativas encaminadas a gestionar la presencia pública y las relaciones honoríficas entre los distintos miembros de vuestra comunidad, vuestro universo. ¿Cuáles son estos aspectos?

Si intentamos sistematizar estas funciones encontramos varias áreas que serían de vuestra responsabilidad, y que en ocasiones pueden estar recogidas en un manual de ceremonial o de protocolo. No queremos decir que en todas las organizaciones aparezcan, y a veces están englobadas en secretaría particular o en los departamentos de relaciones públicas o de comunicación, pero es necesario desglosarlas.

### 2.1. Los espacios ceremoniales: logística, decoración y simbología

#### 2.1.1. La logística

La distribución espacial racional de las instalaciones donde desarrolláis vuestras funciones es un eje fundamental de vuestro trabajo, ya que puede haceros perder mucho tiempo y esfuerzos y generar una imagen muy negativa de vuestra organización si no está debidamente resuelta. Habéis de tener en cuenta que las zonas reservadas para actividades ceremoniales como las salas de juntas o de visitas, los despachos VIPS donde se realizan encuentros de trabajo o las entradas y salidas a todo estos lugares han de ser fácilmente accesibles y preferentemente cercanas y conectadas, por lo que debéis huir de escaleras estrechas, pasillos lúgubres y recovecos o largas distancias atravesando otras dependencias. La logística es un factor que debéis usar a vuestro favor, no en vuestra contra, y los recorridos forman parte de ella. Con toda seguridad no vais a poder elegir la sede de vuestra empresa, pero es muy posible que sí podáis redistribuir los espacios para racionalizar su uso y optimizar los recursos que tenéis a vuestra disposición.

#### 2.1.2. La decoración

Hemos visto cómo los elementos espaciales formaban parte del sistema que conformaba la dimensión ceremonial en las organizaciones, y en ellos eran protagonistas indiscutibles el mobiliario y la decoración, especialmente la simbología corporativa. Los valores organizacionales deberían ir en concordancia con el estilo elegido, de modo que una empresa con referentes medioambientales se equivocaría utilizando materiales contaminantes, debiendo cuidar el ahorro de energía. Uno de los elementos más característicos es el uso de los

colores corporativos para identificar los espacios, y así, el Banco Santander siempre usará como color predominante el rojo, mientras que Endesa usará el verde. Y hay organismos que prestan especial atención a la ergonomía del mobiliario o el diseño del mismo.

Utilizar piezas clásicas o modernas, pinturas de uno u otro color para paredes y techos, obras de arte, plantas y flores, una decoración minimalista o barroca, una determinada música ambiental o aromaterapia son recursos a vuestra disposición para que mostréis la identidad y valores de vuestra organización. No hay pautas, siempre se trata de una elección puntual para ese público y en ese momento. Si esperáis la visita de un importante inversor de religión musulmana, podría ser señal de prudencia y respeto retirar momentáneamente representaciones que puedan molestar a vuestro invitado, religiosas o eróticas. No olvidéis que siempre cede no solo quien más intereses tiene en juego, sino quien más preparado está para negociar.

### **2.1.3. La simbología**

Ya hemos hecho referencia a los colores corporativos, y ahora lo hacemos al logotipo, el emblema o la bandera que identifica a la organización frente a otras y cuyo uso y cuidado os corresponde a efectos ceremoniales. El triángulo verde de El Corte Inglés, las banderas con la cruz o la medialuna roja, los colores de Google, la M de McDonald's, los círculos olímpicos o las letras de Coca-Cola son ejemplos más que conocidos de cómo un símbolo representa todo un modo de vida y la necesidad de regular su uso.

Los símbolos pueden estar representados en las fachadas de los edificios o en los despachos y lugares comunes, pero también en la vestimenta del personal, en objetos de uso cotidiano como el material de escritura, en los artículos de promoción y regalos institucionales y sobre todo en los actos propios y en los ajenos si hay patrocinios de por medio.

Es vuestra responsabilidad incorporarlos o no en la medida y momento que consideréis oportunos, y en esto tampoco hay normas fijas. Hay empresas que regalan corbatas de seda con una trama de logos bien visible, mientras que otras colocan el símbolo en el reverso, y los maletines para reuniones de trabajo o congresos pueden llevar el logo en el interior o en el exterior. Todo dependerá del responsable del área y su visión en concordancia con la cúpula directiva: ¿es preferible una presencia gráfica institucional evidente que puede hacer que el uso de los objetos sea más reducido o posibilitar una utilización mayor con una presencia más discreta?

En los eventos propios parece lógico pensar en la presencia continua de los símbolos organizacionales, con protagonismo absoluto en banderas, emblemas, fondos de escenario, banderolas, atril, frentes de mesa o cualquier tipo de

proyecciones. Y también han de incorporarse cuando la organización acuda a eventos ajenos en calidad de coorganizadora o patrocinadora con la presencia y el posicionamiento que corresponda.

## 2.2. La comunicación ceremonial

La comunicación institucional se lleva a cabo de un modo diferente de la comercial, y suele estar centralizada en el gabinete o la secretaría de la presidencia y, en el mejor de los casos, en la dirección de ceremonial o jefatura de protocolo. Se gestiona con un sistema de archivo independiente, y asume un lenguaje y unos formatos propios. Pese al avance efectuado por las comunicaciones virtuales en los últimos años, especialmente las redes sociales, la comunicación ceremonial es siempre selectiva y exclusiva, por lo que habéis de ser prudente en el uso de las nuevas tecnologías si queréis mantener el carácter de exclusividad de ciertas relaciones corporativas. La experiencia nos está demostrando día a día que en ciertos niveles de interrelación de perfil alto, el correo electrónico o las redes sociales no funcionan como instrumentos de comunicación más que de un modo complementario y solo si van acompañados de los medios tradicionales.

### 2.2.1. Las comunicaciones escritas

Aunque parezca que el correo electrónico y las redes sociales han sustituido las comunicaciones tradicionales, estos formatos son aún necesarios, ya que no se puede invitar a una junta general de accionistas o felicitar las Pascuas solamente enviando un **email** a través de una lista de correos o las redes sociales. Estos nuevos instrumentos eliminan todo rastro de interés personal e interrelación de la convocatoria, y los receptores pueden sentir que no merecen el esfuerzo de dictar una carta, firmarla y enviarla.

- **Las cartas.** Las comunicaciones no estrictamente comerciales se siguen manteniendo, aunque se adelanta su contenido por teléfono, fax o incluso correo electrónico, y pueden haber sido escritas a mano, en el ordenador, incluyendo la firma escaneada o autógrafa, pero también pueden llevar el encabezamiento a mano, y la rúbrica acompañada de unas breves palabras de afecto o interés también autógrafas. El papel no suele incorporar el CIF ni otros datos de localización, a veces solo aparece el logo corporativo, el nombre del presidente y su cargo, y los sobres nos indican que no se trata de correspondencia comercial al no llevar etiquetas o ventanilla, sino los datos impresos o manuscritos directamente en ellos. Como norma de validez general, podemos afirmar que cuanto más esfuerzo e interés demostréis por individualizarlas, mayor aprecio causarán.
- **Los saluda.** Se trata de un documento breve, con tamaño de sobre americano vertical o media cuartilla, con un breve texto que se utiliza para agradecer una invitación, confirmar o declinar la asistencia, felicitar, informar



de una reunión, agradecer un obsequio, etc. Estuvieron muy en boga hace años y casi han desaparecido, pero siguen siendo útiles.

- **Tarjetas de visita.** Indican el nivel jerárquico de los miembros de la organización y su cargo, con los datos de localización. En cartulina y con el logo de la compañía, deben ajustarse a un modelo donde únicamente cambien los datos individuales.
- **Tarjetón.** En tamaño de sobre americano y cartulina, solo lleva impreso el logo corporativo y el nombre/cargo de su emisor. Suele escribirse en horizontal y siempre a mano, suele acompañar a una documentación o un obsequio, o contener algún mensaje breve más personal.
- **Invitación.** Es el medio tradicional para solicitar la asistencia a un evento, y teniendo en cuenta las intrigas políticas o comerciales que pueden darse, aunque se reciban por correo electrónico, la prudencia aconseja no sentirse preocupado hasta que se tenga en las manos la invitación formal. Se han dado casos de invitaciones exclusivas recibidas por internet reenviadas masivamente causando un conflicto por el aforo de las instalaciones o la inconveniencia del perfil de los asistentes no previstos. Siempre en cartulina pero en formatos diversos, se puede disponer de una plantilla básica que se use para todos los eventos en general cambiando solo los datos variables (fechas, contenido...) y cuando se presente un acontecimiento de gran envergadura, encargar algo especial que individualice la ocasión, manteniendo las normas de estilo gráficas básicas. Podéis ver en el texto más detalles sobre qué datos deben incorporar, así como distintos modelos de invitaciones y documentos anexos.
- **Tarjeta de mesa.** Son muy útiles para identificar a los asistentes a nuestros actos. En metacrilato, metal o cartulina, se complimentan por ambos lados y llevan el logo corporativo, siendo diferente el tratamiento que se da a las usadas en comidas (escritas a mano y más pequeñas) de las de reuniones (algo mayores y a ordenador).
- **Menús.** Constituyen un elemento de prestigio y funcional que los invitados guardan como recordatorio de la ocasión. Suelen imprimirse en cartulina, e individualizan el banquete con los datos tanto del anfitrión como de las viandas y bebidas que se sirven en él.
- **Programas.** Es vuestra responsabilidad elaborar y preparar la documentación adicional que se entrega en el transcurso de vuestras actividades, como los programas que incorporan el orden del día y los horarios, y pueden hacerse llegar con la propia invitación o entregarse al comienzo de los actos.

- **Otros documentos.** Dependiendo del perfil de la compañía y la actividad ceremonial que desarrolle, a esta relación básica podríamos añadir hasta las participaciones de lotería o el papel de regalo con el logo corporativo.
- **El libro de honor.** La mayor parte de las organizaciones que mantienen una actividad ceremonial importante lo utilizan para que los visitantes ilustres dejen reflejada su rúbrica y algunas palabras. Puede encargarse expresamente o comprarse entre las alternativas del mercado, lleva el símbolo corporativo, y debe tener una apariencia noble pero siempre a gusto de la entidad que lo vaya a usar. Algunas organizaciones lo utilizan como un instrumento de relaciones públicas dejándolo a la vista para que quien quiera pueda ojearlo y dejar un mensaje como recuerdo de su visita.

### 2.2.2. Las comunicaciones orales. El teléfono

El teléfono sigue siendo el medio por excelencia a utilizar en secretarías particulares y departamentos de ceremonial y protocolo pese a todos los avances tecnológicos, ya que permite una seguridad en la comunicación, bidireccionalidad e inmediatez que el correo electrónico o las redes sociales no proporcionan. Sirve para establecer contacto directo con nuestros públicos para acordar una fecha para la celebración de una cena o la recepción de una visita, para confirmar la asistencia de una autoridad a un acto, negociar la ubicación de nuestro *staff* en una inauguración o avisar de un retraso en la llegada. Pero lo fundamental es que el teléfono nos permite no solo escuchar la voz de nuestro interlocutor, sino su tono y los matices de la conversación, algo de vital importancia si se está negociando.

Las normas de cortesía son bastante sencillas y lógicas: siempre se pone primero la persona de menor rango y espera a la de mayor rango. Es uno de los honores que se reconocen a los directivos. Entre personas de igual nivel, quien realiza la llamada, espera, y el mismo tratamiento se mantiene entre el personal técnico que suele gestionarlas.

### 2.2.3. Las comunicaciones virtuales

Nos preguntamos a menudo cómo se podía funcionar antes de tener acceso a internet y parece imposible hoy día pensar en una organización que no cuente con este medio, pero de ahí a afirmar que todo puede hacerse a través de la web hay todavía una importante diferencia. En las relaciones ceremoniales u honoríficas, la comunicación es más efectiva cuanto más selectiva y personalizada, de modo que no es igual recibir en mano una invitación que recibir un correo electrónico, un WhatsApp masivo o acceder una invitación colgada en Facebook.

Es vuestro criterio decidir en cada momento qué tipo de invitación vais a realizar y a qué tipo de públicos, y posiblemente podáis usar todas las alternativas posibles para el mismo evento o para eventos distintos, ya que son mucho más complementarias que sustitutivas. La carta se complementa con el correo o la llamada telefónica si la actividad tiene un alto grado de complicación o involucración de públicos de interés para la organizadora.

- **La intranet.** Esta es una de las herramientas que más ha facilitado el trabajo de los departamentos o jefaturas de ceremonial, protocolo o relaciones públicas en los últimos años. La posibilidad de operar en red dentro de la organización ofrece infinidad de posibilidades de ahorro de tiempo, coordinación y eficacia. La aprobación del texto de la invitación a un acto por la dirección puede necesitar varios días por los conductos habituales, mientras que la intranet permite resolverlo en un momento.
- **El correo electrónico.** Su uso es siempre complementario al de las comunicaciones verbales y sobre todo escritas, pero de gran utilidad para hacer llegar con rapidez documentación adjunta escaneada cuyos originales luego se pueden remitir o no, en función de su trascendencia. Es muy útil igualmente para confirmar asistencias, realizar consultas y enviar propuestas de programas cuando se está preparando alguna actividad conjunta, y en suma gestionar la actividad ceremonial corporativa.
- **Las redes sociales.** Suponen la estrella de la comunicación actual, pero a efectos ceremoniales son más bien de escaso valor y a veces pueden resultar contraproducentes. Los eventos constituyen ocasiones excepcionales de encuentro y relación tanto para el emisor como para el receptor, pero no parece razonable mezclar comunicación bidireccional, selectiva, dirigida a públicos específicos y de una gran calidad en forma y fondo con la aparición en redes sociales de un evento corporativo con la intencionalidad de que nuestros públicos se sientan invitados por ese medio. Si para las relaciones públicas corporativas las redes sociales pueden tener un sentido y una utilidad considerable, en función de los distintos *stakeholders*, no es así para la gestión ceremonial.

## **2.3. El manual de ceremonial**

### **2.3.1. Necesidad**

Un manual de ceremonial o protocolo es un documento en el que se recogen los aspectos honoríficos y relacionales que afectan a la vida de la organización, así como su ordenación, clasificación y sistematización, aportando tanto los principios generales como las soluciones concretas a cualquier circunstancia que pudiera plantearse en la vida corporativa.

Los organismos oficiales no tienen necesidad de hacerlos, ya que pueden legislar a través de decretos o reglamentos, pero empresas y otras organizaciones del ámbito de lo privado que no pueden legislar, pero tienen las mismas necesidades en cuanto a reglamentar los ámbitos ceremoniales, recurren a ellos. Podríamos englobarlos dentro de los denominados «libros de estilo», ya que establecen los principios generales, las pautas y las normas que han de seguirse en el ámbito corporativo en sus interrelaciones con sus públicos, pero también tratan de los símbolos, honores, precedencias, títulos o tipologías de actos. En los manuales de ceremonial, mal llamados «de protocolo», aparecen principios y normas que no vinculan jurídicamente pero que sí afectan a los integrantes de la organización emisora y, sobre todo, aportan ciertas dosis de seguridad al especificar los comportamientos a seguir en circunstancias determinadas. La mayoría de las organizaciones los implantan como un elemento más en los procesos de calidad total, y lo habitual es que cuestiones a las que unos dedican mucha importancia ni siquiera estén contempladas en otros.

La necesidad del manual de ceremonial depende del perfil de la organización, ya que no todas interrelacionan con determinados sectores políticos, sociales o económicos, o participan en eventos corporativos o institucionales como entidades organizadoras, invitadas o patrocinadoras. El manual de ceremonial empresarial es un libro de estilo que define los principios a que se atiene la organización en liderazgos, precedencias, honores o tratamiento de invitados, pero también se ocupa de las normas a seguir en el uso de los símbolos corporativos, de las presidencias en actos propios, del posicionamiento como entidad patrocinadora en actos ajenos, de la etiqueta interna o externa o de los tipos de obsequios institucionales que han de realizarse en determinadas fechas u ocasiones. La necesidad de un manual de ceremonial empresarial se justifica en sí misma en el mismo momento en que se plantea la necesidad de elaborarlo, ya que de lo contrario nadie pensaría en ello.

### **2.3.2. Elaboración del manual de ceremonial empresarial**

Una vez decidida su necesidad, ¿quién se encarga de su elaboración? Puede hacerlo el departamento interno de relaciones públicas, ceremonial o protocolo, con responsables debidamente cualificados, que conozcan a la perfección la cultura e identidad corporativas, con acceso inmediato a la información y a la dirección de la entidad y que sean capaces de trasladar todo esto al papel en aras de cumplir con los objetivos organizacionales. Y es importante que sean titulados superiores en comunicación con capacidad de planificación estratégica, o los manuales se convierten en una mera sucesión de ejemplos y anécdotas sin orden ni concierto.

La otra alternativa es encargar el manual a un profesional o una consultora externa, ya que existen gabinetes que trabajan al servicio de las organizaciones, pero sería importante que la organización se asegurara acerca de la solvencia de la entidad contratada, dadas las escasas calificaciones oficiales cuando

hablamos de ceremonial y protocolo. Los servicios externos presentan como ventaja la objetividad de analizar la situación desde el exterior sin implicaciones parciales de ningún tipo.

La opción ideal tal vez sería mezclar la experiencia y objetividad de las consultoras externas y sus profesionales con el conocimiento profundo y la facilidad de acceso a la información/dirección del departamento interno, calibrando los costes y la cualificación y experiencia de los profesionales.

### **2.3.3. Contenidos del manual de ceremonial empresarial**

Ni existen recetas mágicas de valor universal ni dos organizaciones iguales entre sí. Las relaciones públicas se distinguen precisamente por ese carácter individual y exclusivo de cada solución, y el ceremonial es el sistema que gestiona los acontecimientos especiales o eventos, que son a su vez una estrategia de relaciones públicas. Por tanto, si alguna vez hay que hablar con propiedad de alta costura es en este ámbito, huyendo del *prêt-à-porter* y de ejemplos de valor universal.

Un manual de ceremonial empresarial sirve a los diferentes intereses y objetivos corporativos, y presenta tantos perfiles posibles como tipologías de organizaciones pueden existir. No hay un modelo ni una plantilla, pero ya que nos encontramos en un ámbito académico que pretendemos esté impregnado de metodología y carácter científico, os presentamos unas pautas que podrían tenerse en cuenta para su elaboración y que agruparemos en los siguientes bloques temáticos, bloques que encontraréis perfectamente desarrollados en el texto base del módulo, *Protocolo y empresa: el ceremonial corporativo*:

- identidad y principios ceremoniales corporativos
- la sistematización de los eventos con intervención de la empresa
- la comunicación ceremonial
- los símbolos corporativos
- la etiqueta en uso
- honores y atenciones

### **2.4. ¿Cómo abordar el estudio de este capítulo?**

El capítulo completo lo encontraréis extensamente desarrollado en el texto:

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

Para iniciaros en el capítulo 2.1 sobre vuestras funciones profesionales, podéis ampliar el punto 2.1.1 por el capítulo 2, páginas 54 a 58, donde se establece la conexión espacios-proxemia y tiempos-cronemia, mientras que todos los aspectos de la comunicación ceremonial aparecen entre las páginas 151 a 165, correspondientes al capítulo 9 del libro.

Hay un texto que puede seros de gran utilidad para comunicaciones oficiales en el que podéis encontrar toda clase de plantillas para cualquier tipo de escrito ceremonial:

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

El punto 2.1.3 lo encontrarás desarrollado entre las páginas 131 y 151 de «Protocolo y empresa. El ceremonial corporativo», ahí tenéis mucha información sobre el manual de ceremonial, su elaboración y contenidos. No existe mucha literatura sobre este tema.

### 3. La planificación estratégica en el sistema ceremonial

Ya conocéis cuáles son las funciones de un director o jefe de ceremonial o protocolo, y si hay alguna conclusión que extraer de todo lo expuesto habréis deducido que se trata de la inexistencia de modelos únicos o recetas polivalentes para afrontarlas. Cuando os incorporáis a un puesto de trabajo con esas características habéis de emplear un tiempo y esfuerzo iniciales para saber dónde estáis, con quiénes habéis de tratar, en qué circunstancias y sobre todo con qué objetivos.

La planificación estratégica y la dirección por objetivos son instrumentos que las empresas y demás organizaciones utilizan habitualmente en sus departamentos de marketing, producción, distribución o comercialización desde hace muchos años; ¿por qué no aplicarla también al sistema ceremonial y su funcionamiento?

#### 3.1. Las fases en la planificación estratégica ceremonial

En el proceso de la actividad ceremonial hay unas fases cronológicas y funcionales a seguir que identificamos con los siguientes pasos:

##### 3.1.1. Investigación

La auditoría ceremonial. Como hemos visto ya, es la fase más importante y a la que hay que dedicar más tiempo y esfuerzos, pues de ella dependen todas las demás. Si el diagnóstico es erróneo, todo será un fracaso. En la auditoría ceremonial hay que definir los siguientes aspectos ya analizados que resumimos:

- **Identidad de la organización:** es necesario tener claro qué organización o departamento es el organizador-anfitrión de la actividad que tengamos entre manos y qué personas van a ostentar la representación máxima, así como en qué modelo y sistema ceremonial se ubican.
- **Universo o mapa de públicos:** se correspondería con la lista de personas o grupos con quienes la empresa u organización interrelaciona y con posibles invitados a tener en cuenta en las actividades corporativas. A partir del mapa de públicos se realizan las bases de datos, el fundamento de las listas de invitados que en función del sistema ceremonial serán distintas.
- **Diagnóstico ceremonial:** el análisis de cuál es el punto en que se encuentran la interrelación ceremonial de la organización con cada uno de los públicos definidos nos llevaría a realizar un diagnóstico de su estado. Puede haber tensiones con los empleados porque no se les premia, un acerca-

miento a la Administración municipal debido a un patrocinio en un acto, o la necesidad de visibilizar la simbología propia.

### **3.1.2. Formación de la política**

Nos permite decidir, partiendo del diagnóstico de la fase anterior, cuáles son los objetivos a conseguir. Si hay conflictos con el público interno los objetivos serán distintos de si los hay con las administraciones públicas o necesitamos que el liderazgo se afirme. Nuestros objetivos pueden ser entre otros, mejorar las relaciones con el personal, que el ayuntamiento nos tenga en cuenta en sus *mailings*, obtener un premio o distinción para nuestra organización o nuestro jefe, dar a conocer nuestros símbolos corporativos o que nuestros eventos gocen de la mejor reputación y prestigio en la comunidad.

La formación de la política, por tanto, es fundamental antes de empezar o programaremos actividades sin ton ni son, por el mero hecho de actuar, que no resolverán nada. Nunca las acciones del departamento de ceremonial o protocolo son un objetivo en sí mismas, siempre son un medio o un instrumento para conseguirlo.

### **3.1.3. Planificación y programación**

Consiste en establecer las estrategias que suponemos van a conseguir los objetivos propuestos, así como la programación detallada de las tácticas y técnicas que se van a utilizar en la opción elegida, y solo si hemos definido los objetivos podemos establecer las estrategias para conseguirlos, que son diferentes para cada problema.

Podemos organizar un evento si el objetivo es conseguir un punto de encuentro favorable con nuestros públicos; realizar unos obsequios institucionales para los VIPS que nos recordarán; reorganizar la logística en las instalaciones para evitar perder tiempo; conseguir presencia del líder en actos ajenos cuando está recién nombrado y no lo conoce nadie en la comunidad; establecer el *casual Friday* en la etiqueta del personal que lo lleva solicitando años o crear la Medalla de Honor para que los empleados que se jubilen se sientan considerados y motivar a los que aún trabajan.

### **3.1.4. Comunicación**

Hasta este momento el trabajo realizado ha sido interno, como mucho habremos concertado alguna fecha, pero cuando llega esta cuarta fase hay que comunicar todo lo planificado y programado a los públicos. Se pueden utilizar distintos instrumentos en función de los destinatarios y objetivos concretos:



invitaciones, carteles, reuniones, correspondencia tradicional, utilización de las nuevas tecnologías, uso de los medios de comunicación de masas o llamadas telefónicas persona a persona son algunas de las posibles alternativas.

### **3.1.5. Acción**

Una vez realizadas las comunicaciones pertinentes, la acción supone llevar a cabo lo planificado y programado. Es lo que va a trascender de todo el proceso, pero tenemos que insistir en que supone apenas un pequeño porcentaje del total. Para el correcto desarrollo de la presentación de un libro, de cuarenta minutos de duración, el equipo ha tenido que trabajar durante más de un mes. Para inaugurar las nuevas instalaciones de un gimnasio con las autoridades locales habrá estado probablemente tres meses sin poder dedicarse a otro asunto.

### **3.1.6. Retroacción, valoración y ajuste**

Esta última fase es fundamental pese a ser la menos habitual, ya que hay que evaluar los resultados conseguidos en relación con los objetivos propuestos y sus grados de desviación, para tener en cuenta los errores cometidos en futuras posibles actuaciones. Y no solo como medida preventiva, sino porque el archivo es una fuente de información de primer orden para la futura trayectoria profesional de la persona encargada de su organización. Una encuesta nos indicará si la cesta de Navidad que se ha entregado a los empleados ha cumplido las expectativas; las minutas archivadas nos permitirán saber qué se sirvió en un banquete cuando los mismos invitados vuelvan años después; mandaremos las fotos de la actividad a los participantes con una nota; realizaremos la estadística de cuántos eventos ha sido invitada nuestra organización desde que emprendimos las acciones para hacerla visible o comprobaremos si el acudir a la oficina en vaqueros los viernes mejora el clima relacional.

## **3.2. Los principios rectores del sistema ceremonial**

En el punto anterior hemos establecido cronológicamente las fases a desarrollar en vuestras funciones como director de ceremonial y/o protocolo para que vuestro trabajo no se convierta en una mera sucesión de acontecimientos inconexos e improvisados. Como hemos comentado, la planificación estratégica y la dirección por objetivos deben ser vuestra guía en todo momento. Paralelamente habéis de plantearos una serie de cuestiones que constituyen los principios rectores de la ordenación ceremonial y protocolaria, y que debéis conocer para desarrollar con éxito vuestras funciones.

### **3.2.1. Titularidad de la acción**

Sea cual sea la actividad o el proceso que estéis gestionando, lo primero que habéis de definir es la titularidad del organizador y de los medios utilizados para llevarlo a cabo, y no su naturaleza (cultural, deportivo o universitario) ni el rango de los asistentes. Puede darse el caso de que sea vuestra organización

quien esté montando una entrega de premios, pero también puede estar invitada a un acto del ayuntamiento o participar en un congreso, y el posicionamiento corporativo es diferente en cada uno de estos casos.

Solo son actos oficiales los organizados por el Estado en cualquiera de sus manifestaciones (central, autonómico o local en lo territorial; y de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial). En ellos es el Estado quien convoca, organiza y financia, y por tanto la normativa debe ser expresamente clara, los intereses generales y la rendición de cuentas a la comunidad. Vuestra primera misión es identificar si estáis participando en una actividad oficial o no, ya que solo en el primero de los casos sería de aplicación obligatoria el Real decreto 2099/1983 y las restantes normativas autonómicas o locales. En las demás ocasiones solo se aplicarían como normas subsidiarias si se encontrasen presentes cargos públicos o instituciones del Estado, teniendo la entidad organizadora completa libertad para hacerlo a su manera. Incluso dentro de los actos oficiales establece el propio Real decreto una variante para los eventos del poder legislativo y el poder judicial, clasificados como «actos oficiales de carácter especial» y que han de regirse por su normativa propia y tradición por encima de lo especificado en dicho decreto.

En las restantes actividades, organizadas por familias, empresas y corporaciones diversas, los organizadores han de atenerse a sus normativas –si existieran– o la costumbre, y los profesionales en ejercicio han de empezar a entenderlo así.

### **3.2.2. Carácter de la actividad**

Una vez que tengáis identificado al emisor de la comunicación y con qué medios lo hace, habéis de saber qué tipo de actividad estáis montando o dónde tenéis que acudir, ya que ni todas las organizaciones son iguales ni siempre se dan circunstancias idénticas. Debéis averiguar, entre otras cuestiones, si es una actividad multitudinaria o restringida para hacer una lista de invitados extensa o reducida o saber a quién vais a encontraros; si las circunstancias exigen un tratamiento sencillo o sofisticado; si disponéis de un presupuesto ajustado o no o si es oportuna la presencia de medios de comunicación de masas.

Estos elementos van a definir el carácter de la actividad que organizáis o a la que va a acudir vuestro jefe, y habéis de tenerlos muy presentes antes de que llegue el momento de actuar si no queréis encontrar sorpresas.

### **3.2.3. Identificación de los objetivos**

Ya hemos tratado antes este punto, pero hemos de insistir porque hasta hace muy poco tiempo se afirmaba que los actos se justificaban en sí mismos por su perfección. Hoy sabemos que nunca el objetivo de un acto es el acto en sí mismo, y que vuestras funciones van más allá, como profesional de la gestión de los públicos organizacionales a través de la adecuación no verbal de

los espacios y tiempos en que se desenvuelven. Os resultará imposible acertar en vuestro trabajo si no disponéis de la información que se concreta en una pregunta: ¿cuál es el objetivo de vuestro trabajo?

Entre otros muchos posibles, podemos hablar de mostrar fortaleza; identificar el mapa de públicos corporativo; crear notoriedad en los medios de comunicación; aumentar la popularidad o la reputación; conmemorar un acontecimiento o sellar un acuerdo o alianza; declarar nuevas políticas; informar sobre nuevos productos; provocar la reacción de la competencia; mostrar filias o fobias; dar a conocer la simbología corporativa; etc.

Si conocéis los objetivos de la organización podréis establecer unas políticas ceremoniales ajustadas a vuestra organización, elegir las estrategias adecuadas para su logro, planificar las acciones correctas y evaluar el éxito o el fracaso obtenido.

#### **3.2.4. Definición del mensaje**

Una vez identificados los objetivos a alcanzar, es necesario materializar el mensaje a transmitir con la mayor nitidez posible, prestando especial atención a que no exista discrepancia entre el material de comunicación verbal oral o escrito (discursos, folletos, carteles, memorias, invitaciones...) y los elementos de comunicación no verbal que actúan en el marco espacio-temporal (ceremonial, etiqueta y protocolo).

Los sistemas ceremoniales en las organizaciones suelen legitimar socialmente actos jurídicos como la sucesión en la presidencia de una compañía, difundir públicamente cambios de estatus como una fusión entre dos partidos políticos, festejar conmemoraciones como el centenario de una fundación u honrar a públicos especiales otorgándoles premios, medallas o reconocimientos. Todas estas acciones se ubican en el ámbito más sentimental y afectivo, lejos de cualquier reflexión intelectual o racional, y su utilización es muy útil para crear lugares de encuentro idóneos.

#### **3.2.5. Enumeración de personas y entidades implicadas**

Aunque el mapa de públicos corporativo sea todo lo amplio que consideréis necesario y las bases de datos contemplen todas aquellas personas o grupos sobre los que esta tenga consecuencias, no todas son públicos para todas las actividades que podáis organizar. ¿Qué criterios habéis de tener en cuenta para saber con qué públicos contar en cada ocasión?

- **El contenido o temática:** lo razonable es elegir, entre los distintos grupos que debéis tener identificados, a aquellos que tengan que ver con lo que tengáis entre manos. Si estáis preparando la comida de empresa en Navidad, debéis contar con el personal interno. Si vuestro jefe es el presidente

del Colegio de Abogados, puede sentirse molesto si la consejera de Justicia no lo invita a un acto, pero no así el presidente del Colegio de Médicos.

- **El grado de involucración:** el nivel de la implicación suele ser una de las claves del éxito de una convocatoria, ya que una implicación alta incrementa la asistencia, y una baja la disminuye. Recurriríamos a públicos activos, informados o latentes, incluyendo en cada categoría las subcategorías (internos o externos, directos o indirectos). Si vuestra jefa mantiene contactos habituales con la consejera de Justicia, hay más probabilidades de que acuda a su convocatoria que si esta solo le envía la invitación formal.
- **Los niveles de representación:** en los públicos que habéis de tener en cuenta debéis determinar sus niveles de representación para que exista simetría en la presencia pública. Si las acciones que programáis o a las que acudís son en el ámbito autonómico, los participantes deben serlo de este ámbito, y ampliar o recortar la representación puede provocar descontento y/o desconfianza aunque a veces existan vínculos de amistad o sintonía política que justifican la presencia de determinadas personas. Los premios de la Cámara de Comercio suelen otorgarse a empresarios locales, pero si son de un colegio profesional con alcance autonómico, se extenderían a ese ámbito.
- **El equilibrio entre autoridades y personalidades:** ya han pasado los tiempos en que las únicas personas incorporadas a la actividad ceremonial eran las autoridades; hoy día están en los mapas de públicos, entidades y personas de carácter público no oficial y privado que también forman parte de la comunidad, en ocasiones con mayor protagonismo, riqueza o liderazgo. El presidente de un club de fútbol o un líder religioso pueden gozar de mayor poder que un cargo público, hay que incorporar a nuestros mapas de públicos a todos los sectores implicados con la organización.
- **La representación múltiple:** es más eficaz evitar reiteraciones gratuitas de personas de un mismo organismo y primar la variedad en la representación. Si una editorial hace una presentación en una comunidad autónoma es absurdo tener en la mesa presidencial a un representante de la Administración Central del Estado como la ministra de Cultura y además el delegado del Gobierno, como lo es que estén el alcalde, un teniente alcalde y una concejala en la presidencia si han acudido invitados por una hermandad que celebra su quincuagésimo aniversario. Una lista de invitados equilibrada implica un excelente conocimiento de universo propio, un modelo de relaciones públicas simétrico y un sistema ceremonial abierto, pero reservar la presidencia para las siete primeras autoridades presentes y dejar en el salón de actos a organizadores, patrocinadores y entidades implicados nunca puede dar buenos resultados.

### 3.2.6. Armonización entre presidencia, anfitriónazgo y precedencias

Estos tres conceptos suelen confundirse con frecuencia, pero una autoridad, por el mero hecho de tener un número superior en el orden de precedencias, no debe presidir cualquier evento por sistema. Veamos.

- El **anfitrión o la anfitriona** es el convocante de la acción y por tanto quien debe rentabilizarla presidiéndola. La ciudadanía debería percibir con claridad al emisor de la comunicación a través de su posicionamiento espacial y temporal, y diferenciarlo de los demás asistentes a través del orden de precedencias. Como principio consensuado entre los profesionales del protocolo, se acepta generalmente que pueda ceder un puesto en la presidencia si lo considera oportuno, pero no más de uno.
- La **presidencia** supone la capacidad de ocupar el lugar de honor en una actividad, y no ha de coincidir necesariamente con la persona de mayor rango presente. Suele aceptarse, como hemos dicho, que el anfitrión o la anfitriona cedan un solo puesto en el caso de hacerlo, a excepción de encontrarse presentes miembros de la Familia Real, que presidirían siempre en actos públicos, y no se consideraría cesión.
- La **precedencia** es el posicionamiento delante o detrás de otras personas en función de sus rangos, méritos o representación. Ni siempre preside el anfitrión ni es el primero en el orden de precedencias, estos dos criterios han de conjugarse en función de los compromisos organizacionales, la coyuntura o incluso las relaciones personales entre los implicados, pero además, el orden final debe ser el resultado de una negociación, ya que ni todas las autoridades están recogidas en las normativas, ni están invitadas ellas solas, ya que comparten actividades con personalidades de la vida pública en ocasiones de mayor rango o reconocimiento social. Nadie entendería que en un banquete oficial organizado por el alcalde de Málaga, con motivo del festival de cine de la ciudad, se ubicaran en el centro de la mesa las autoridades por estricto orden protocolario, y que estuvieran en las esquinas de la mesa los artistas invitados o premiados.

### 3.2.7. Selección de espacios y tiempos

Estar «en casa» presenta siempre ventajas organizativas, estratégicas y tácticas, y debéis sopesar las fortalezas y debilidades de instalaciones prestadas porque siempre conlleva contraprestaciones un local cedido. Si el municipio presta unas instalaciones a Comisiones Obreras, puede querer presidir el alcalde en detrimento de su organizador. Habéis de cuidar expresamente la subordina-

ción de los «marcos incomparables» a los objetivos a alcanzar analizando detalladamente los problemas logísticos (aparcamiento, seguridad, climatología, etc.), y primar la seguridad y la estandarización de los resultados.

Lo mismo podemos decir sobre fechas y horas de celebración de las actividades, y procurar que no coincidan con otras actividades afines o competidoras para asegurarnos la máxima asistencia de nuestros invitados, especialmente si son medios de comunicación de masas.

Tenéis que utilizar los espacios y los tiempos como un director de cine, estableciendo diferentes ámbitos espaciales y una o varias presidencias si es necesario identificar distintas categorías de públicos entre los asistentes, así como la utilización de recursos para distinguir ambientes como iluminación, asientos, colores, alfombras, y una adecuada señalética.

### **3.2.8. Ordenación con criterios sistemáticos**

El orden alfabético, la antigüedad, la fecha de publicación de estatutos, el número de afiliados o socios, el volumen de ventas o la edad pueden ser criterios a esgrimir que salvaguarden vuestra imparcialidad. Si estáis ordenando autoridades, las normas indican los criterios, que son de obligado cumplimiento, pero si ordenáis personalidades, habéis de ateneros a los criterios que indiquen sus normativas internas en el caso de que dispongan de ellas. Aunque la Conferencia Episcopal o CEOE no tengan un manual de ceremonial, sí disponen de una jerarquía perfectamente estructurada donde se indican criterios de liderazgo.

Y cuando no existe ni norma ni criterio fijado, ha de usarse siempre el que beneficie a los objetivos de la organización, ya que es una potestad del anfitrión o la anfitriona organizar el acto como mejor responda a sus intereses, y lo fundamental es que si os piden las razones, podáis esgrimir las.

### **3.2.9. Evaluación global del proyecto**

Insistimos en que cuando habéis terminado de realizar la planificación estratégica de cualquier actividad ceremonial, es necesario dejar reposar un tiempo el proyecto y reflexionar sobre la globalidad del mismo, realizando una lectura global.

## **3.3. ¿Cómo abordar el estudio de este capítulo?**

El capítulo 2.2 sobre planificación estratégica corresponde al capítulo 6 del texto base, *Protocolo y empresa. El ceremonial corporativo*, en el que entre las páginas 101 y 117 encontraréis desarrollados tanto el punto 2.2.1 como el 2.2.2. Debéis tener en cuenta que el enfoque de esta guía es mucho más amplio

al referirse a las funciones del ceremonialista o protocolista, mientras que el planteamiento del libro y la H2PAC están más centrados en la organización de eventos, pero os será de gran utilidad.

Si tenéis conocimientos de relaciones públicas o deseáis profundizar algo más en los aspectos de la planificación estratégica, pero no como conocimientos básicos para esta PEC, podéis consultar la segunda parte, «Principios de la dirección y gestión de las relaciones públicas», entre las páginas 159 a 312, dedicada a ese tema del texto:

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

## 4. Vuestra segunda PEC

Sin daros cuenta habéis culminado las dos terceras partes de este módulo y vais a enfrentaros con vuestra segunda PEC. Suponemos que la experiencia que ya tenéis de la PEC anterior os ha servido para reorientar o reorganizar vuestro proceso de estudio, y que este segundo reto lo afrontáis con más tranquilidad debido al conocimiento ya acumulado no solo sobre el saber que habéis adquirido, sino sobre los procedimientos de evaluación a que os estáis sometiendo.

Sobre los conceptos iniciales del primer capítulo, un enfoque teórico imprescindible para saber de qué estamos hablando y dominar la nomenclatura y los contenidos académicamente correctos, habéis abordado en este segundo bloque la planificación estratégica de vuestro trabajo, un planteamiento profesional que os conduce directamente a enfrentaros con las funciones de un jefe/ de protocolo o ceremonial.

El dominio y la gestión de los espacios y los tiempos, las distintas tipologías de elementos comunicativos que podéis emplear y el uso del manual de ceremonial son instrumentos a vuestro servicio que podéis optimizar solo a partir de su conocimiento, aplicándolos siempre en función de las características específicas de cada situación.

Por lo que se refiere a la planificación estratégica, no es posible formar parte de las coaliciones dominantes o cúpulas directivas en las empresas y demás organizaciones si no se utilizan los mismos parámetros de funcionamiento que se emplean en otras áreas que gozan de gran reconocimiento y predicamento, como el marketing, la producción o la distribución. Las fases a seguir y los principios que deben caracterizar a vuestro sistema de trabajo los hemos desglosado suficientemente para que podáis adoptarlos sin esfuerzo.

¿Qué podéis encontraros en esta segunda PEC? Podemos pedirlos que ordenéis una presidencia concreta; que elaboréis algunos documentos como invitaciones o cartas; que ubiquéis una actividad sobre un plano; que planteéis una lista de invitados a una acción específica; que nos aportéis una parte de un manual de ceremonial para una entidad o que defináis los objetivos, las estrategias y las técnicas a seguir en una actividad ceremonial entre otras cuestiones.

En todo caso, siempre será un ejercicio basado en este segundo capítulo, pero para el que deberéis conocer y dominar la terminología y los conceptos correctos que ya encontrasteis en la primera PEC.

¡Muchos ánimos y adelante, que ya falta menos!