

¿Cómo se **organizan** los actos corporativos?

María Teresa Otero Alvarado

PID_00240361



H2PAC

¿Cómo se organizan los actos corporativos?

María Teresa Otero Alvarado

PID_00240361



Director de la colección: Lluís Pastor



El encargo y la creación de este material docente han sido coordinados por la profesora: Elisenda Estanyol Casals (2016)

Diseño de la colección: Editorial UOC
Primera edición: septiembre 2016
© María Teresa Otero Alvarado
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2016
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del *copyright*.

Dra. María Teresa Otero Alvarado

Doctora en Ciencias de la Información y licenciada en Geografía e Historia. Profesora de Programación y técnicas de relaciones públicas: protocolo, en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla. Profesora colaboradora de Protocolo en la UOC. Presidenta de Honor de la Asociación Universitaria de Relaciones Públicas y Protocolo de Andalucía. Ha sido responsable de protocolo de la Junta de Andalucía y de la Exposición de Sevilla de 1992.

Dra. Elisenda Estanyol

Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas y licenciada en Comunicación Audiovisual por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB); máster en Comunicación empresarial especializada en tecnologías digitales por la Barcelona School of Management de la Universidad Pompeu Fabra (UPF). Profesora de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) y profesora asociada de la UPF y del Istituto Europeo di Design (IED). Ha sido profesora visitante en la Leeds Beckett University (UK). Ha trabajado en empresas consultoras de comunicación y relaciones públicas internacionales como Llorente & Cuenca y Hill + Knowlton Strategies, y también como responsable de relaciones institucionales y eventos en los departamentos de comunicación de diversas empresas e instituciones.

Índice

6	Cómo usar un modelo H2PAC
9	El reto
21	El conocimiento imprescindible
23	1. Relaciones públicas, eventos, ceremonial y protocolo
28	2. Los sujetos
35	3. Identificación del tipo de acto en función de su titularidad
38	4. Los objetivos
40	5. Planificación estratégica
44	6. Las técnicas en la organización de eventos
55	Bibliografía básica
59	Las soluciones



Cómo usar un modelo H2PAC

Este modelo plantea resolver propuestas clave a partir de **ACTIVIDADES**. A continuación os explicamos cómo manejarlos por el libro y sacarle partido a través de tres fases.

1

El reto

En las páginas de color rojo encontrarás el **reto** que te plantea este libro.

2

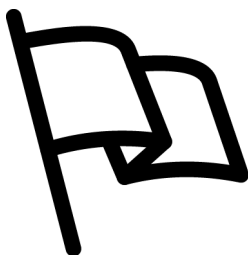
El conocimiento imprescindible

En las páginas centrales encontrarás la **teoría imprescindible** que te ayudará a entender los conceptos clave y poder obtener las respuestas al reto.

3

Las soluciones

En las páginas de color verde encontrarás el **solucionario** para resolver correctamente el reto propuesto.



El reto

María Teresa Otero Alvarado

El reto que te planteamos en este texto es llegar a conocer:

Cuál es el proceso de organización de las actuaciones ceremoniales corporativas y los principales elementos que intervienen en ellas.

A partir de los contenidos teóricos que encontrarás en este capítulo, «El conocimiento imprescindible», deberás afrontar la organización de las actividades corporativas con los siguientes parámetros: describir todo el proceso de un modo sistemático; identificar los distintos sujetos que intervienen en su organización; saber qué tipo de acto es y a qué intereses sirve; aplicar los principios rectores del ceremonial y el protocolo; analizar las técnicas de organización que se utilizan y reflexionar sobre la importancia de cada una de ellas para la consecución de los objetivos organizacionales propuestos.

Para que puedas alcanzar el reto, en el siguiente capítulo te facilitamos la teoría necesaria para reconocer los diferentes tipos de actos e identificarlos correctamente; te explicamos los principios que debes tener en cuenta antes de abordar su organización, así como cuáles son las fases del proceso que debes seguir desde la investigación previa a la planificación y programación, la comunicación, la ejecución y la evaluación final. También te indicamos quiénes son los sujetos o actores en la organización de actos y cuáles son sus funciones: las organizaciones o sujetos emisores, los públicos o sujetos receptores y los profesionales o sujetos ejecutores. Y vas a encontrar las indicaciones para aplicar la metodología y las técnicas necesarias, que no se identifican con la brillantez del acto por el acto sino con el logro de los objetivos organizacionales.

Una vez adquiridos los conocimientos imprescindibles, estarás en disposición de resolver los retos propuestos: tendrás que aplicar todo lo aprendido a la simulación de la organización de cinco actos desde los puntos de vista enunciados, explicando quiénes participan y cómo, los sistemas y procesos que se llevan a cabo desde el encargo del evento hasta la evaluación de sus resultados explicando cada

uno de los pasos. No se te pide solamente que organices los actos, sino que seas capaz de desarrollar una visión global de todo el proceso. Para ello has de partir del *briefing* adjunto, donde se te indican las peculiaridades de los casos que debes abordar.

Briefing

Caso número 1. Premio a los «Mejores Empresarios 2015» de la Cámara de Comercio de tu localidad

La Cámara de Comercio de tu ciudad ha creado el premio «Mejores Empresarios 2015», que concede a los tres líderes empresariales locales que más han destacado en el año por sus resultados, trayectoria e innovación. Tus funciones son las de jefe/a de protocolo de la entidad y por tanto responsable del diseño, organización, ejecución y control del acto de la entrega de premios, que ha de llevarse a cabo en el salón de actos de la propia Cámara.

Para afrontar este importante reto en tu carrera profesional, debes realizar el proceso completo de la planificación estratégica, ya que la organización de actos es una de las técnicas más efectivas de las relaciones públicas.

Las características de este acto han de responder a los parámetros que enunciamos a continuación:

1) Objetivos:

- Abrir un canal de comunicación verbal y no verbal que cuide las relaciones interpersonales y colectivas de la Cámara con sus públicos, además de las comunicaciones mediáticas tradicionales (medios masivos) y de nueva índole (blogs, redes, etc.).
- Animar al empresariado local al emprendimiento, fidelizarlo reconociendo sus méritos y proporcionarles una ocasión de interactuar con su universo desde una posición de excelencia.

- Buscar el apoyo a la iniciativa de líderes de poder y de opinión de la comunidad.
- Mostrar el mapa de alianzas organizativo.
- Conseguir notoriedad en los distintos medios de comunicación.

2) **Públicos:**

- **Los premiados:** los máximos responsables de las tres empresas destacadas y sus familiares o amigos cercanos que indiquen.
- **Internos:** todos los miembros de la Cámara de Comercio, desde el empresariado de base hasta la cúpula directiva de la misma pasando por sus empleados y colaboradores directos.
- **Externos:** líderes de poder y de opinión de la comunidad, entre ellos las distintas fuerzas sociales sindicales o empresariales; la banca y diferentes colectivos profesionales; la universidad; los comunicadores destacados o personalidades del mundo de la cultura, el arte o la ciencia de su órbita de influencias.

3) **Mensaje:** la necesidad del esfuerzo y la innovación para lograr el éxito, tanto como del corporativismo y el asociacionismo para conseguir el reconocimiento de la colectividad.

4) **Medios:** en una situación de crisis económica, se ha de organizar el acto con medios propios (personal, instalaciones, comunicaciones) cuidando la inversión y mostrando una identidad lejos del derroche pero representando dignamente a la Cámara.

5) **Efectos:** conseguir que el acto de entrega de premios se convierta en un espaldarazo público al emprendimiento y la actividad corporativa de la Cámara de Comercio visibilizando su identidad, mapa de públicos y alianzas de perfil medio-alto.

Caso número 2. Décimo aniversario de la apertura de un hotel de cinco estrellas gran lujo

En tu localidad existe un hotel de cinco estrellas gran lujo de una importante cadena hotelera en el que ocupas la dirección del departamento de relaciones públicas. La directora del hotel te encarga que programes y lleves a cabo la conmemoración de su décimo aniversario con una gran recepción seguida de un cóctel.

Para afrontar este importante reto debes realizar el proceso completo de la planificación estratégica, ya que la organización de actos es una de las técnicas más efectivas de las relaciones públicas.

Las características de este acto han de responder a estos parámetros:

1) **Objetivos:**

- Posicionar al hotel como referente de gran lujo y prestigio en la zona, donde celebrar toda clase de encuentros y eventos.
- Dar a conocer las reformas realizadas tras diez años, especialmente las tecnológicas y medioambientales.
- Atraer a clientes, líderes de opinión y de poder al evento para conseguir difusión boca a boca del mensaje, y notoriedad en medios de comunicación tradicionales y virtuales.

2) **Públicos:**

- **Internos:** *staff* del hotel, cúpula directiva y accionistas de la cadena hotelera.
- **Externos:** clientes destacados; autoridades locales y autonómicas; representantes sindicales y empresariales; proveedores habituales; la universidad; agencias de viaje y turoperadores; medios de comunicación generalistas y especializados en el sector turístico y personalidades del mundo de la cultura, el arte o la ciencia que creen tendencias de destinos turísticos y notoriedad mediática.

3) Mensaje:

- La supremacía de la cadena en turismo de lujo urbano.
 - La constante puesta al día de sus instalaciones en el cuidado de los recursos y el medio ambiente y las nuevas tecnologías.
- 4) **Medios:** no han de escatimarse medios humanos, técnicos ni económicos para el evento, pues el público invitado se mueve en ambientes de nivel alto-muy alto y espera encontrar estos perfiles.
- 5) **Efectos:** conseguir que tanto los asistentes al evento como los receptores de la información a través de los canales previstos ubiquen al hotel en el segmento del lujo y lo tengan en cuenta para sus celebraciones personales o corporativas.

Caso número 3. Organización de la cena de Navidad del Colegio de Farmacéuticos de tu ciudad

Eres la persona responsable de las relaciones públicas del Colegio de Farmacéuticos de tu ciudad, que mantiene una importante actividad sociocultural, y has de organizar la tradicional comida de Navidad para los colegiados en un hotel que te permita disponer de un salón para la comida y otro para la fiesta posterior, que incluye un grupo tocando música para el baile y la correspondiente barra libre.

Has de ocuparte de todo el proceso, a sabiendas del carácter exigente de los colegiados, muy pendientes de los detalles.

1) **Objetivos:**

- Presentar públicamente a la nueva junta directiva, elegida recientemente, y aún bastante desconocida.
- Reunir a los colegiados y sus parejas en una actividad social en un ambiente agradable para pasarlo bien.
- Mostrar la fortaleza de la organización ante la comunidad en un acto al que se invitan a autoridades y personalidades.

2) Públicos:

- **Internos:** los colegiados, cúpula directiva y personal de confianza.
- **Externos:** pocas autoridades, representantes empresariales y decano de la Facultad de Farmacia; algún director de medios de comunicación y personalidades de la órbita organizacional.

3) Mensaje:

- La visibilidad y cohesión del colectivo de los farmacéuticos.
- Su capacidad organizativa y alianzas.

4) Medios: debes utilizar unas instalaciones de prestigio y rentabilizar los medios humanos, técnicos y económicos ya que los invitados son exigentes, pero has de justificar muy bien todos los gastos.

5) Efectos:

- La confraternización de la nueva junta con los asistentes.
- La notoriedad mediática en páginas sociales locales.
- El fomento del espíritu de pertenencia y la fidelización de los colegiados y sus familias.

Caso número 4. Inauguración de las nuevas instalaciones de un periódico de tirada nacional con visita de SS. MM. los Reyes

Eres el jefe o la jefa de protocolo del periódico y te acaban de comunicar que SS. MM. los Reyes han confirmado su asistencia para inaugurar las nuevas instalaciones del periódico. El departamento de relaciones públicas está ocupándose ya hace tiempo de organizar el evento, pero se te encarga a ti que te ocupes de los aspectos ceremoniales y protocolarios: recibimiento, recorrido por las instalaciones, descubrimiento de una placa conmemorativa de la visita, firma en el libro de honor, contacto con los invitados en el cóctel y despedida.

Para resolver este reto, debes gestionar el proceso según estas indicaciones:

1) Objetivos:

- Posicionar al periódico y su directiva como una empresa de perfil alto que cuenta con el apoyo de la Corona.
- Proporcionar a organizadores e invitados la oportunidad de compartir un acto con SS. MM. los Reyes y saludarlos.
- Crear noticia y notoriedad mediática de primer nivel dado el interés que suscita la presencia de SS. MM. los Reyes.

2) Públicos:

- SS. MM. los Reyes.
- **Internos:** cúpula directiva, *staff*, periodistas destacados y accionistas.
- **Externos:** líderes de opinión; autoridades centrales, locales y autonómicas; representantes sindicales y empresariales; proveedores habituales; la universidad; medios de comunicación tradicionales y virtuales; personalidades del mundo de la cultura, el arte o la ciencia.

3) Mensaje:

- La excelencia del periódico como empresa de comunicación.
- El apoyo de la Corona al proyecto editorial.

4) Medios: acto en las instalaciones propias, pero utilizando los medios necesarios para la celebración del evento y su proyección mediática.

5) Efectos:

- Posicionar óptimamente a la directiva del periódico a efectos de reputación y prestigio.

- Conseguir el apoyo de los públicos corporativos por darles la oportunidad de saludar a autoridades y personalidades presentes.
- Creación de noticia y notoriedad mediática.

Caso número 5. Mesa de negociación y almuerzo posterior con motivo de la fusión entre dos empresas

Como director/a de relaciones públicas de la compañía A has de organizar el acto final de la negociación y acuerdo con la compañía B, en proceso de fusión. Tras varios meses de conversaciones entre departamentos y directivos, finaliza el proceso con una reunión, una rueda de prensa y un almuerzo posterior.

Has de ocuparte de organizar los actos en las instalaciones de la empresa A, teniendo en cuenta que se trata de dos delegaciones de siete personas, cada una encabezada por su presidente.

1) Objetivos:

- Escenificar el final del proceso de la negociación y el acuerdo final con la mesa de negociación y la mesa de la comida.
- Cerrar los desacuerdos entre las dos empresas con el acto de la firma y darle validez ante los protagonistas del proceso.
- Premiar el esfuerzo realizado por los negociadores compensándolo con un agradable almuerzo que representa el comienzo de una nueva etapa de consenso y el fin del disenso.
- Dar a conocer el acuerdo mediáticamente en condiciones favorables a la nueva empresa recién establecida.

2) Públicos:

- **Internos:** las catorce personas negociadoras y que representan al resto de sus organizaciones, a partir de la firma solamente una.
- **Externos:** medios de comunicación invitados exclusivamente a hacer la foto del acuerdo y a los que se les entrega un breve dossier.

- 3) **Mensaje:** la fusión de las dos compañías y la fortaleza de la nueva empresa tras la unificación de los recursos de ambas.
- 4) **Medios:** las dos acciones han de llevarse a cabo solo con medios propios (personal, instalaciones, comunicaciones), rentabilizando los recursos empleados.
- 5) **Efectos:**
 - Mostrar la nueva identidad.
 - Conseguir que la noticia salga a la luz a través de los medios de comunicación de masas para información de la comunidad.
 - Posicionarse ante la competencia.
 - Limar asperezas entre los dos equipos negociadores que han de trabajar juntos.

A partir de aquí te proporcionamos herramientas para resolver los retos.



El conocimiento imprescindible

María Teresa Otero Alvarado

1. Relaciones públicas, eventos, ceremonial y protocolo

El texto que sigue a continuación pretende abordar todo el proceso de la organización de cualquiera de las actuaciones propuestas, para lo que fijaremos en primer lugar los conceptos que vamos a usar para analizar después los sujetos implicados, los tipos de actos que pueden abordarse en función de su titularidad, los posibles objetivos a alcanzar, la planificación y las técnicas que pueden emplearse.

1.1. Relaciones públicas

Sin perdernos en largas disquisiciones, partimos de dos definiciones de relaciones públicas enunciadas en el Foro de Vic y por Grunig y Hunt:

«Las relaciones públicas son la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos» (Otero, 2011, pág. 29).

«Las relaciones públicas son la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos» (Grunig y Hunt, 2000, pág. 55).

Desde esos planteamientos, consideramos los eventos o actos acciones de relaciones públicas porque, a través de ellos, se gestionan las relaciones entre organizaciones y públicos.

1.2. Eventos

Los acontecimientos especiales –tradicionalmente llamados *actos*» en España y *eventos*» en Iberoamérica– son actividades no habituales que tienen lugar en la vida de las organizaciones con carácter ocasional o festivo y que suelen formar parte de estrategias de relaciones públicas, aunque también pueden auxiliar a otras disciplinas como la propaganda, la publicidad, el periodismo o el marketing.

Un evento no es por sí mismo una acción de relaciones públicas, ya que siempre se trata de una técnica que sirve a otras disciplinas, por lo que resulta fundamental identificar los objetivos perseguidos para saber qué tipo de acción estamos desarrollando y a qué intereses sirve. Pueden ser:

- **Acciones de relaciones públicas:** establecer un ámbito espacio-temporal propicio de reunión donde crear, gestionar o mejorar las relaciones entre una organización y sus públicos.
- **Elementos de difusión publicitaria:** atraer al público en campañas publicitarias para que conozcan los productos o servicios.
- **Herramientas del marketing:** apoyar acciones de venta.
- **Actos de desarrollo de la noticia:** crear notoriedad mediática.
- **Medio de comunicación:** transmitir mensajes a los públicos.
- **Actos de propaganda:** un discurso político o religioso de un líder carismático.

Los eventos a su vez pueden presentar dos formas, muy distintas entre sí:

- 1) **Un espectáculo:** un concierto de un famoso cantante.
- 2) **Una ceremonia:** una junta general de accionistas, la toma de posesión de un presidente de banco o la boda de un familiar.

Y nos encontraríamos con una ceremonia «espectacularizada» en el caso de que la ceremonia en sí se vendiera a los medios o hubiera que pagar por asistir a ella, por ejemplo la exclusiva del bautizo de algún retoño de personaje famoso, o la ceremonia de inauguración de los juegos olímpicos.

Ceremonia	Espectáculo
<ul style="list-style-type: none"> • Produce interacción real entre emisor y receptor. • No existe intercambio económico. • Es bidireccional y simétrica. • Los sujetos son protagonistas. • Legitiman los actos jurídicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produce interacción ficticia entre emisor y receptor. • Existe intercambio económico. • Es unidireccional y asimétrico. • Los sujetos son actores. • Entretienen y crean audiencias.

1.3. Ceremonial

Las ceremonias son acontecimientos que legitiman actos jurídicos, comunican cambios sociales, premian o castigan, honran, piden o agradecen favores o festejan, entre otras funciones.

En ellas se desarrolla el ceremonial, que es un guion que establece dónde, cómo, cuándo y en qué sucesión temporal se van desarrollando los acontecimientos y se van ubicando las personas.

El ceremonial muestra la identidad organizacional a través de elementos:

- 1) **Espacio-temporales:** conforman el ambiente y el proceso en el lugar y el tiempo en que se desarrolla la ceremonia o acto.
 - **Materiales:** decoración, escenografía, mobiliario, símbolos.
 - **Inmateriales:** música, olores, luces, efectos especiales.
- 2) **Personales:** es la etiqueta, que va unida a las personas presentes.
 - Vestido.
 - Peinado.
 - Ornamentación.
 - Higiene.
 - Gestualidad.

3) **Normativos:** las reglas que ordenan espacios, tiempos y personas.

- **Normativas de protocolo:** en organismos oficiales.
- **Normativas de ceremonial:** en otras organizaciones como empresas y demás.



Según este esquema, no todos los actos son ceremonias, muchos de ellos son espectáculos. En los eventos corporativos solemos encontrar algún tipo de ceremonial, y en ellos hay que tener en cuenta los elementos citados, pero solo aparece el protocolo cuando hay algún organismo oficial o autoridad presente, ya que de lo contrario no hay a quién aplicarlo.

1.4. Protocolo

El protocolo es la ordenación de los espacios y los tiempos en que se desenvuelven instituciones y autoridades del Estado, una técnica de

gestión de públicos que se aplica en algunas ceremonias y que aparece siempre formulado de un modo normativo, como reglamentos o leyes, o consuetudinario. Solo el Estado puede generar legislación de protocolo, ya que solo el Estado se puede ordenar a sí mismo, siendo reglamentos de ceremonial, de precedencias o de honores lo que habitualmente encontramos en organismos no oficiales. Se manifiesta en dos dimensiones:

- 1) **Intraestatal:** internamente, en las relaciones entre los componentes del Estado tanto en ámbitos territoriales (central, autonómico y local) como en el ámbito de los poderes (ejecutivo, legislativo y judicial).
- 2) **Interestatal:** externamente, en las relaciones entre estados y organismos supraestatales o interestatales (Unión Europea, Naciones Unidas).

En las sociedades democráticas, el protocolo atiende a principios de orden y justicia basados en el mérito y la representación, frente al estatus socioeconómico, el nacimiento o la riqueza que primaban en el Antiguo Régimen, y tiene dos funciones principales:

- 1) Visibilizar el mapa de públicos organizacional, su equilibrio de fuerzas y sistema de alianzas.
- 2) Gestionar las relaciones de la organización con sus públicos ubicándolos en función del grado de involucración e interés mutuo.

Puedes deducir que el término «protocolo en la empresa» es bastante equívoco, ya que solo puede aplicarse cuando hay autoridades en actos corporativos o si el Estado organiza actos a los que acuden personalidades y miembros de organizaciones no oficiales. Lo correcto sería «ceremonial empresarial» o «ceremonial corporativo», ya que hoy día estas organizaciones montan infinidad de actos.

2. Los sujetos

Los sujetos que intervienen en cualquier acción de relaciones públicas, entre ellas los actos o eventos, son el **emisor** de la comunicación (la organización convocante del acto), el **receptor** de la misma (los públicos a quienes se dirige) y el **ejecutor** (el profesional que la lleva a cabo).

2.1. Sujetos emisores

¿Quiénes organizan actos? Hay dos grandes tipologías de organizadores, las personas físicas y las jurídicas. Las **personas físicas** suelen llevar a cabo actos de tipo familiar o personal de un modo individual (bodas, cumpleaños, funerales, comidas...), mientras que las **jurídicas** lo hacen corporativamente (juntas, homenajes, tomas de posesión, inauguraciones...).

El emisor de la comunicación, ya que un evento es una acción de comunicación verbal y no verbal, puede ser cualquier persona física o jurídica, y para evitar tener que estar refiriéndonos a instituciones, empresas, organismos, grupos sociales o económicos, ONG, fundaciones... vamos a llamarlas «organizaciones». Cuando hablamos de «empresas», en general estamos dejando fuera de la definición a infinidad de entidades que tienen una importante presencia pública como organizadores o invitados a eventos, y que englobamos en «organización».

La palabra de origen griego *organon* (instrumento) es un medio para hacer o conseguir algo, y el DRAE define a la organización de la siguiente manera:

«Conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado» (DRAE, 1992, pág. 1486).

2.1.1. Tipos de organizaciones

Todas las organizaciones necesitan relacionarse óptimamente con sus públicos para conseguir sus fines; podemos analizarlas desde dos perspectivas (Bonilla, 1988, pág. 16):

- 1) Según la interrelación de los individuos que la forman:
 - **Organizaciones formales:** coordinan sus actividades conscientemente de cara a un objetivo. Hay delimitación de funciones, jerarquización, responsabilidad, dirección y control. Son las organizaciones en torno a una finalidad específica.
 - **Organizaciones informales:** nacen del agrupamiento espontáneo de individuos de otras organizaciones formales. Sin propósito consciente de grupo, su comportamiento e interrelación son voluntarios. Son los grupos de amigos.

- 2) Según la estructura elegida:
 - **Instituciones:** sistemas sociales que actúan coordinadamente para conseguir los objetivos para los que fueron creados. Se conciben en un suprasistema dentro de un macrosistema, la sociedad, y las acciones que desarrollan repercuten en el sistema, cada parte afecta al todo. Son gobiernos, ayuntamientos, comunidades autónomas u organismos internacionales (Unión Europea, Naciones Unidas).
 - **Empresas:** unidades socioeconómicas que producen bienes para satisfacer las necesidades de una comunidad, orientadas hacia la producción, formadas por elementos humanos y materiales, creadas para proveer de satisfactores a la sociedad. Las hay industriales, comerciales o de servicio; pequeñas, medianas o grandes; familiares, anónimas o limitadas.
 - **Organismos representativos:** agrupaciones de personas con intereses comunes cuyo objetivo es conseguir beneficios para sus asociados o el bien común. Contribuyen a la sociedad por su aportación a los intereses generales, e influyen en la toma de decisiones en el sector de su actividad. Sindicatos, asociaciones de empresarios, iglesias, partidos políticos, colegios profesiona-

les, asociaciones vecinales, ONG o fundaciones, cada vez tienen mayor peso en nuestro mundo.

Sujetos emisores: las organizaciones	Por su interrelación	Organizaciones formales
		Organizaciones informales
	Por su estructura	Instituciones
		Empresas
		Organismos representativos

En este proceso comunicativo, las organizaciones se convierten en el ámbito natural de la vida humana, y por tanto en protagonistas de las relaciones públicas como sujetos emisores de una comunicación continua sin la cual no les resulta posible alcanzar las metas para las que han sido creadas, pero también pueden constituir objeto o receptores de comunicación como públicos invitados en los diferentes actos e incluso pueden ser los propios sujetos ejecutores en el caso de consultoras o empresas organizadoras de eventos.

En este manual, «¿Cómo se organizan los actos corporativos?», hemos comenzado por ampliar el contenido del título, algo restrictivo, para sustituirlo por ceremonial organizativo o protocolo en las organizaciones. Vamos a referirnos a empresas, sí, pero también al considerable colectivo de organizaciones que no forman parte del Estado, como las organizaciones empresariales y sindicales, asociaciones diversas, colegios profesionales, partidos políticos, fundaciones, ONG y tantas otras. Para todas estas organizaciones, las normas de protocolo no sirven por no estar dirigidas a ellas, por lo que hemos de fijarnos en los principios del ceremonial corporativo que exponemos para llevar a cabo sus actos o participar en actos ajenos.

2.2. Sujetos receptores

Actos o eventos son acciones comunicativas, pero ¿a quiénes van dirigidos? En relaciones públicas hablamos de públicos, personas y

organizaciones que constituyen la base, la materia prima del trabajo del publicirrelacionista y del propio proceso relacional:

«Los públicos son un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad» (Grunig y Hunt, 2000, pág. 236).

Frente a las masas, inactivas, son activos, de modo que es el concepto de «consecuencias» el que conecta los problemas de relaciones públicas con la organización y sus públicos.

También se utilizan *stakeholders*, personas u organizaciones que tienen interés en una organización determinada como empleados, clientes, proveedores o la comunidad. Para identificar a los públicos a efectos ceremoniales, la teoría situacional (Grunig y Hunt, 2000, pág. 241) establece que 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. Y es un argumento aceptado que no existe «público en general».

En los actos corporativos, la clave para incorporar a un grupo de públicos está en averiguar si ha participado directa o indirectamente en el proceso que ha llevado a culminar dicho evento. Esta relación viene dada por el tipo de vínculo (*inputs* y *outputs* indistintamente) que han desarrollado con la organización, y puede ser competencial (autoridades y funcionarios del Estado); profesional (asociaciones del sector, sindicatos o patronales); económica (clientes o proveedores); laboral (empleados, *staff* directivo o consejos de administración); social (familiares o amigos); etc. Puede suceder que en el proceso de unión de dos bancos intervengan activamente dos empleados de nivel medio, pero que por no aparecer en el listado de directivos, no sean invitados al almuerzo con que se conmemora la fusión finalmente. En el extremo opuesto, no tiene sentido invitar a toda la lista de primeras autoridades a un acto de una fundación por el mero he-

cho de ser autoridades, tengan algo que ver o no con el evento. Estos son errores que se repiten con frecuencia en nuestras organizaciones y que hay que evitar.

2.2.1. Tipos de públicos

La clasificación tradicional en función de su tipo de relación con la propia organización establece que los públicos se dividen en:

- **Públicos internos:** trabajadores, socios o miembros; *staff* y juntas directivas; accionistas y propietarios o fundadores.
- **Públicos externos:** consumidores y usuarios; clientes y proveedores; vecinos; competencia; organizaciones profesionales; medios de comunicación; administraciones públicas, etc.
- **Públicos mixtos:** hay empresas que tienen becarios o personal externo contratado, entre otros.

La clasificación establecida por Grunig y Hunt (2000, pág. 237) en función del grado en que participan de una conducta activa o nivel de involucración respecto a la organización, muy válida a efectos ceremoniales, distingue:

- **No públicos:** todos aquellos públicos sobre los que la organización no tiene consecuencias, pero que tampoco las causan sobre esta por no formar parte de su universo. En un acto de empresa, serían quienes no tienen ninguna relación con ella ni se pretende que la tengan, y no habría que añadirlos a las listas de invitados.
- **Público latente:** serían personas o colectivos con quienes no hay interacción alguna aunque podrían tenerla, pero ni son informados ni se preocupan de informarse. Un buen publicirrelacionista ha de identificarlos y decidir su inclusión o no en el evento concreto.
- **Público informado:** son los grupos que están en contacto activo o pasivo con la organización, incorporados a las bases de datos y sistemas de comunicación, interesados y que reciben puntualmente información. Suelen ser invitados habituales, acudan o no, y en este grupo incluiríamos a un segundo nivel de *stakeholders*.

- **Público activo:** se organiza para discutir y hacer algo cuando es consciente de que tiene un problema con la organización o debe apoyarla. Se incorpora a los actos habitualmente y suele ser el sector mejor fidelizado del universo organizacional, que se siente molesto si es excluido. Serían los *stakeholders* de primer nivel, quienes más implicación e involucración tienen con la empresa.

Al abordar cualquier evento, es fundamental establecer con la dirección qué públicos son los que van a ser invitados y en qué grados, porque tan negativo puede resultar olvidar públicos internos activos de primer nivel como accionistas, como incorporar a públicos latentes o no públicos.

Sujetos receptores: los públicos	Por su interrelación	Internos
		Externos
		Mixtos
	Por sus grados de implicación	No públicos
		Público latente
		Público informado
		Público activo

2.3. Sujetos ejecutores

El papel de la dirección de relaciones públicas, protocolo o ceremonial es determinante en la organización de eventos. Afortunadamente han pasado ya los tiempos en que la intuición, el amiguismo, los apellidos, el enchufe o la posición social eran todos los requisitos necesarios para ocupar estos puestos. Nos encontramos en un momento en que los sujetos ejecutores de actos comienzan a ser profesionales que ejercen una profesión y no un trabajo, y en que la profesión ha accedido a las universidades y está en proceso de convertirse, si no en ciencia, sí en una disciplina científica.

Independientemente de cuál sea el nombre que adopta esta figura, sus funciones suelen variar de unas organizaciones a otras, ya que

sirven a diferentes intereses y perfiles corporativos. Hay empresas con trato constante con las administraciones públicas por su actividad de patrocinio cultural o de construcción de obra pública que disponen de un/a jefe/a de protocolo para gestionar estas relaciones, mientras que partidos políticos o líderes activistas se preocupan más de disponer de jefes o jefas de prensa y producción audiovisuales para sus mítines, o empresas de productos alimentarios prefieren perfiles creativos publicitarios para montar *stands* con gran impacto. Un evento no garantiza que sean publirrelacionistas quienes lo organicen, pero necesita profesionales especializados en el tema.

El papel del sujeto ejecutor en los eventos de relaciones públicas es el de un profesional de formación universitaria en los ámbitos de la comunicación, especializado en relaciones públicas y/o aquello que su compañía le demanda, y que sirve de nexo de unión entre esta y sus públicos al objeto de crear espacios comunes de encuentro donde ambas puedan manifestarse y coincidir en sus planteamientos con algún beneficio. Organización y públicos han de confluir en este espacio compartido gracias a la tarea desarrollada por el publirrelacionista, traduciendo a cada una de ellas el lenguaje de la otra y sirviendo de mediador hacia el consenso.

2.3.1. Tipologías de sujetos ejecutores

Dentro de sujetos ejecutores:

- **Internos:** personas o departamentos de relaciones públicas, ceremonial o protocolo, en nómina y parte de la estructura orgánica. Conocen personas, recursos y estructuras pero pueden estar demasiado inmersos en la rutina y la subjetividad organizativa.
- **Externos:** personas o consultoras de relaciones públicas, ceremonial o protocolo externas, contratadas puntualmente para una actividad concreta o con contratos renovables. Con experiencia de otros clientes y más objetivos, desconocen la organización.

Cualquiera de las dos opciones puede ser positiva, y en ocasiones se mezclan ambas, cuando una consultora refuerza al equipo interno en ocasiones señaladas.

3. Identificación del tipo de acto en función de su titularidad

Para establecer una tipología y una clasificación de actos que sea válida para cualquier evento y que por tanto pueda constituir una ley o regla, y que nos resulte práctica a la hora de organizarlos, asistir a ellos o analizarlos, el criterio más fiable es el del carácter del emisor de la comunicación, ya que condiciona todos los aspectos organizativos. No tiene sentido clasificar los actos por su carácter o contenido (deportivos, sociales, culturales, etc.) porque este dato no cambia sustancialmente nada. Sin embargo, este criterio es determinante, pues analiza en función de quién organiza, quién paga, con qué medios materiales o humanos se llevan a cabo, a qué intereses sirve y quién ha de rentabilizar sus efectos.

El carácter del emisor del acto es la condición que nos indica qué tratamiento hay que otorgarle, pues no es lo mismo que esté financiado con fondos, personal y medios públicos que de carácter privado. Los eventos organizados desde instancias públicas están sujetos a un estricto sistema de controles, responsabilidades e intereses generales distintos de los privados, que atienden a intereses particulares como no podía ser de otra manera.

3.1. Actos privados

Celebraciones familiares o íntimas, organizados por personas físicas independientemente de su representación o poder social, económico o político: bodas, cumpleaños, reuniones familiares, cenas de navidad, etc. A ellas se acude por vínculos familiares, de amistad o compromiso social, aunque su carácter privado no signifique que sean secretas o informales. «Privado» se refiere al organizador, no

sujeto a una fiscalización presupuestaria u organizativa a excepción de lo que las leyes indiquen. No existe norma alguna que pueda regular su organización, y tiene plena libertad para invitar, ordenar y diseñar a su gusto.

3.2. Actos públicos

Pertencen al ámbito de la vida pública de personas físicas o jurídicas como empresas, instituciones, autoridades, asociaciones, organismos oficiales, sindicatos, miembros de familias reales, confesiones religiosas, entidades deportivas, gobiernos e incluso personalidades de distintos ámbitos que aparecen como sociedades. Pueden ser presentaciones de productos, apertura de parlamentos, partidos de fútbol, procesiones, coronaciones o investiduras, verbenas, funerales oficiales, exposiciones y conciertos, ferias internacionales o congresos. No todos son multitudinarios o ceremoniosos, y pueden celebrarse con o sin medios de comunicación de masas y con o sin publicidad.

3.2.1. Actos públicos oficiales

Organizados por personas físicas o jurídicas de la estructura de los estados, organismos paraestatales (Unión Europea, Naciones Unidas, etc.) y administraciones públicas: tomas de posesión; apertura de años judiciales; fiestas nacionales; imposición de condecoraciones; celebraciones religiosas en estados confesionales, o bodas, bautizos o funerales de miembros de familias reales. Están sujetos a un estricto rigor organizativo y presupuestario, han de cumplir una normativa oficial protocolaria y deben responder al interés general de todos los ciudadanos, al estar financiados con fondos públicos.

3.2.2. Actos públicos no oficiales

Organizados por personas físicas o jurídicas como empresas; organizaciones políticas, sindicales o empresariales; asociaciones profesionales, vecinales o culturales; confesiones religiosas en estados no confesionales; fundaciones; ONG; etc. Constituyen, con los privados, la mayoría de los eventos que tienen lugar, responden solo

a los intereses organizacionales y están sujetos a unos mecanismos de control propios. Si los organizadores tienen normas propias de ceremonial de carácter interno, las aplican en sus actos, y si a ellos acuden autoridades o instituciones oficiales, las harán compatibles con las normativas oficiales de protocolo.

Clasificación de actos según la titularidad de los mismos

Actos, eventos o acontecimientos especiales	Privados o familiares	
	Públicos	No oficiales
		Oficiales

Resulta imprescindible, al abordar la organización de cualquier evento, identificar quién es el organizador y a qué intereses sirve, desde la libertad casi absoluta de los actos privados hasta el riguroso control presupuestario y la aplicación de la legislación de protocolo para los actos oficiales.

4. Los objetivos

Cualquier disciplina académica necesita determinar unos objetivos para establecer una planificación estratégica adecuada. La organización de eventos es una técnica que sirve a distintas disciplinas, y puede perseguir por tanto –como hemos visto– objetivos muy diversos.

4.1. Tipos de objetivos

Tipos de objetivos:

- **Objetivos de relaciones públicas:** crear o mejorar relaciones con los públicos de la organización.
- **Objetivos de publicidad:** dar a conocer un producto o un servicio para individualizarlo y posicionarlo entre los posibles consumidores.
- **Objetivos de periodismo:** provocar o publicar una noticia que pueda aparecer destacada en los medios de comunicación de masas.
- **Objetivos de propaganda:** difundir una ideología política o religiosa para crear adeptos en un ambiente de falta de libertades.
- **Objetivos de marketing:** que un bien, ya sea producto o servicio, se venda más y mejor.

A veces, un mismo acto puede ser diseñado para cumplir varios objetivos, pero es un riesgo difícil de asumir porque podrían ser metas contrapuestas y provocar rechazo por parte del público: si queremos realizar un acercamiento a nuestros empleados organizando un concierto o una comida por Navidad para ellos (relaciones públicas) no podemos pretender cobrarles la entrada para no generar pérdidas económicas a la compañía (marketing). Si hemos de montar un mi-

tin electoral con toda la difusión posible (relaciones públicas), no podemos intentar silenciar o manipular la contestación en redes o medios de comunicación (propaganda).

4.2. Cuantificación de los objetivos

Es fundamental que los objetivos a conseguir estén perfectamente cuantificados, o corremos el riesgo de que nuestro cliente perciba que nuestro trabajo no ha servido para nada. En relaciones públicas, no nos sirven frases como «vamos a mejorar la imagen», o «vamos a conseguir notoriedad mediática» a secas. Siempre hay que establecer **cuánto**, en qué porcentajes y en qué aspectos concretos. La cuantificación en cifras totales o porcentuales es imprescindible, para lo que hace falta partir de unos datos previamente conseguidos por la investigación (sondeos, encuestas) o que sean habituales en actos similares.

Si hablamos de un evento, habría que plantear qué número de asistentes sería el umbral aceptable y cuál el óptimo; qué perfiles de invitados y quiénes son los que interesan por encima de todo que aparezcan; qué volumen de *publicity* vamos a generar en medios de comunicación de masas tradicionales o virtuales; qué pacto vamos a cerrar con motivo del evento; en cuánto van a mejorar las relaciones con los empleados, los inversores o los clientes; etc.

5. Planificación estratégica

Supone la programación detallada de las tácticas y técnicas que se van a utilizar en el acto o ceremonia a organizar. Las actividades y acciones concretas decididas habrán de mostrar la identidad corporativa y el mensaje a emitir, y deberán promover actitudes favorables a la organización a través de la creación de un ambiente favorable a la cordialidad y la interrelación.

5.1. Los principios rectores de la ordenación

Resumimos a continuación cuáles son estos principios:

- 1) **Definición de la titularidad del acto.** Nos remitimos a lo ya dicho.
- 2) **Definición del carácter del acto.** Ni todas las organizaciones son iguales ni siempre se dan circunstancias idénticas, tienes que averiguar si se trata de un acto multitudinario o restringido; si va a ser una celebración solemne o sencilla como ocurriría en épocas de crisis económica; si se dispone de un presupuesto ajustado o no, o si es o no oportuna la presencia de los medios de comunicación de masas. Para definirlo resulta imprescindible una comunicación fluida con la cúpula directiva.
- 3) **Identificación de los objetivos a conseguir.** Ya hemos hablado de objetivos, pero insistiremos en que nunca el objetivo es el acto en sí mismo; solo si se conocen los objetivos de la organización se podrá diseñar un evento que persiga su consecución y podremos evaluar el éxito o el fracaso de una convocatoria sobre la base de la evaluación cuantitativa o cualitativa de la misma. Si el objetivo era cerrar la alianza en la fusión de dos empresas y se ha ubicado a sus máximos directivos presidiendo correctamente a la inglesa los extremos de una mesa imperial de cuarenta comen-

sales, el banquete habrá sido un fracaso pese a la perfección del menú, el restaurador, la música, la etiqueta y las precedencias. La técnica solo es técnica, y las estrategias habrán fallado: los dos protagonistas no habrán podido intercambiar ni una sola palabra en la cena.

- 4) **Definición del mensaje a transmitir.** Es necesario materializar el mensaje a transmitir con la mayor nitidez posible, en dos niveles:
 - a) el material de comunicación verbal oral o escrito (discursos, folletos, carteles, memorias, invitaciones...). Has de revisar tanto los contenidos como los aspectos puramente formales;
 - b) los elementos de comunicación no verbal del marco espacio-temporal (ceremonial, etiqueta y protocolo). Estos elementos conformarán un ámbito exclusivo, el soporte del mensaje.

- 5) **Enumeración de personas e instituciones implicadas en el evento.** Según hemos avanzado antes al hablar de los públicos y el universo corporativo, las bases de datos de la organización deben contemplar todas aquellas personas o grupos sobre los que esta tenga consecuencias. Pero no todas son públicos para todos los actos, debiendo considerarse criterios para realizar las listas de invitados como la temática del acto; el grado de involucración de los invitados; los niveles de representación de estos o el equilibrio entre públicos internos, autoridades y personalidades. El decano del Colegio de Abogados puede sentirse molesto si el consejero de Justicia no lo invita a un acto jurídico, pero no el decano del Colegio de Médicos, y la inauguración de una explotación ganadera es razonable que cuente con el alcalde o el consejero de Agricultura, pero probablemente el comandante de Marina o la concejala de Cultura no tengan por qué estar.

- 6) **Armonización entre anfitrión, presidencia y precedencias.** A veces es complicado que el anfitrión presida su propio acto cuando concurren autoridades o personalidades de relieve si su precedencia es inferior a la de estos. Es necesario equilibrar «quién asiste» al acto con «quién y dónde se organiza». Más adelante te ofrecemos una plantilla donde podrás hacerlo.

- 7) **Elección del lugar y tiempos de la ceremonia.** Lo idóneo siempre es estar «en casa», ya que presenta unas considerables ventajas organizativas, y un local cedido conlleva contraprestaciones considerables, pero ha de cuidarse la subordinación del «marco incomparable» a los objetivos por los problemas logísticos, y primar la seguridad y la estandarización de los resultados sobre otros criterios más espectaculares y menos seguros. Y procurar la no coincidencia de fechas y horas con otros actos, al objeto de asegurarnos las máximas posibilidades de asistencia de nuestros invitados.
- 8) **Distribución de los espacios principales y secundarios.** Has de usar los espacios como un director de cine en un plató, estableciendo diferentes ámbitos espaciales y una o varias presidencias si es necesario para distintas categorías de públicos. Es mucho más operativo para el organizador y fácil de visualizar para los asistentes la ubicación de los distintos grupos de invitados según sus tipologías. Para ello, podemos utilizar recursos que permitan distinguir ambientes como iluminación, diferentes tipos de asientos o colores, alfombras, y desde luego una adecuada señalética.
- 9) **Aplicación de criterios sistemáticos de ordenación.** El uso de orden alfabético, antigüedad, fecha de publicación de estatutos, número de afiliados o socios, volumen de ventas, etc., salvaguardan el prestigio del organizador de posibles acusaciones de favoritismos si no existen criterios ya fijados, como sucede en algunas normativas estatales, autonómicas y locales. Si ordenamos personalidades, hay que atenerse a los criterios que indiquen las normativas internas de sus propias organizaciones si las tienen. Aunque la Conferencia Episcopal o Comisiones Obreras no dispongan de un manual de ceremonial, están jerarquizadas y sus criterios de ordenación completamente definidos. Cuando no hay norma, ha de usarse siempre el criterio que beneficie a los objetivos de la organización, ya que es una potestad del anfitrión organizar el acto como mejor responda a sus intereses, y lo fundamental es que si le piden cuentas de las razones de esa ordenación pueda esgrimirlas.
- 10) **Evaluación global del proyecto.** Una vez determinados todos los pasos que hemos ido desgranando, es necesario dejar reposar

un tiempo el proyecto –dentro de las posibilidades que la urgencia siempre marca– y reflexionar sobre su conjunto realizando una lectura global. Esta sugerencia puede parecer banal, pero a veces no nos damos cuenta de las discrepancias entre varias partes, huecos o cuestiones hasta que no volvemos a leerlo de nuevo al día siguiente, y lo que se nos ha pasado por completo lo vemos con claridad en una segunda lectura. Has de ser conscientes de que el éxito de cualquier acontecimiento es directamente proporcional al tiempo empleado en sus fases de investigación y preparación.

6. Las técnicas en la organización de eventos

Al hablar de técnicas en organización de actos nos referimos a tres aspectos:

- los **espacios**: dónde y cómo se montan los actos;
- los **tiempos**: la gestión del desarrollo de los mismos;
- las **personas**: características y logística de los asistentes.

6.1. Los espacios ceremoniales

Ya habrás tomado nota mentalmente de que lo mejor siempre es «estar en casa», pero a veces resulta imposible y es necesario localizar un lugar adecuado para nuestro evento. Sea dentro o fuera de casa, acondicionar un espacio para una actividad concreta supone mostrar la identidad organizacional y los valores corporativos, y esto se lleva a cabo a través de los que ya citamos como «elementos del ceremonial» en páginas anteriores: espacio-temporales, personales y normativos. Aunque es imposible hacer un listado que sirva para todos los tipos de actos, los espacios elegidos deberían tener todas las características posibles entre las que enumeramos a continuación que pueden servir de guía, además de otras específicas:

1) Elementos comunes

- Acceso fácil: pronta localización, buen aparcamiento, accesibilidad para todos (escaleras, tacones), pasos sin cuellos de botellas, etc.
- Localizar planos de los espacios a utilizar para comprobar la accesibilidad y distribución y señalar itinerarios y acotaciones.

- Aislamiento de ruidos, interrupciones, curiosos y elementos ajenos que distraigan la atención.
- Señalética indicando la ubicación de los servicios y otras instalaciones a disposición del evento.
- Si elegimos un lugar al aire libre, tener prevista una alternativa a las inclemencias del tiempo (carpa o toldo, otro salón cerrado).
- Climatización de frío o calor, dependiendo de la estación y el lugar.
- Iluminación adecuada a cada acto.
- Megafonía suficientemente probada.
- Existencia de buena cobertura y redes para comunicaciones (wifi, teléfonos, tomas de corriente, enchufes, etc.).
- Aromaterapia, incienso u otras alternativas si se considera oportuno.
- Espacio para guardarropas y *hospitality* para atender al público.
- Servicios suficientes de ambos sexos y minusválidos, cercanos y señalizados, debidamente supervisados y en condiciones óptimas.
- Salón o salones diáfanos a ser posible, sin elementos como columnas que quiten visibilidad.
- Proximidad con otros espacios a utilizar, con las cocinas o ubicación del cáterin, la traducción simultánea o el almacén.
- Personal auxiliar para montaje y desmontaje de mobiliario, decoración, audiovisuales y otra tecnología.
- Decoración elegida para el lugar, de acuerdo con la identidad organizacional y los valores corporativos.
- Ubicación de la presidencia del acto en la pared «noble» idónea (sin ventanas, puertas o elementos de distracción), frente o al lado del acceso o accesos.
- Azafatas, conserjes, bedeles, empleados de la casa, cada cual debe tener asignadas sus funciones y ubicación.
- Para las cuestiones de seguridad, debe ser la persona responsable de este tema quien os exprese sus necesidades en colaboración con las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado, en el caso que fuera necesario por el perfil de los asistentes o las circunstancias.
- Para la atención a los medios de comunicación de masas o la posible grabación del acto, es el jefe de prensa o director de comunicación de la entidad quien debe comunicaros las necesi-

dades técnicas, si basta con una mesa de mezclas, enganches, espacios reservados o algún tipo de redes, así como su ubicación específica. No debes llenar la mesa presidencial de micrófonos y grabadoras.

2) Salones para actos «tipo teatro» (conferencias, juntas directivas, presentaciones de productos, entrega de premios, etc.)

- Una tarima lo bastante alta para que todos los asistentes puedan ver bien, con moqueta sin dobleces o cortes para evitar tropiezos, así como escalones para un fácil acceso.
- Simbología: logos y colores corporativos; banderas o emblemas; imágenes religiosas o de líderes organizacionales; referentes medioambientales, etc.
- Fondo de escenario proyectado o fijo, con identificación del acto y simbología corporativa.
- Pantalla gigante para presentar algún audiovisual si fuera necesario.
- Mesa presidencial frontal con sillas: composición y ordenación, señalética, decoración del frente con tela o cartel del acto.
- Sillas para los asistentes, vestidas o no y en buen estado.
- Megafonía debidamente probada, con micrófonos individuales e iguales en la mesa presidencial, e inalámbricos para el público.
- Si no hay mesa de presidencia, micrófonos para los intervinientes y atril sin logos ajenos, salvo que patrocinen el evento.
- Cabinas de traducción simultánea si fueran necesarias.
- Agua en jarras o botellas individuales para los componentes de la mesa, sin identificación publicitaria a no ser que patrocinen el acto.
- Pantallas en los extremos de la mesa presidencial si hay que visio-
nar algún audiovisual proyectado a sus espaldas.
- Ordenador y pantalla si se trata de alguna conferencia o exposición.
- Presidencias laterales posibles con sillas.
- Señales de ubicación en el suelo para el caso que sea un acto de pie y no se usen mesas ni sillas.
- Mesa auxiliar junto a la presidencia con las distinciones o premios a entregar en su caso.

- Decoración vegetal a gusto del organizador, con especial atención a alérgenos y a que no reste protagonismo o visibilidad al propio acto.
- Ubicación del personal auxiliar (azafatas, seguridad, gráficos, etc.).

3) Salones para comidas y banquetes

- Cantidad de tableros de mesa con las medidas que nos interesan, ya sean para mesas imperiales o redondas, y de las sillas adecuadas.
- Mantelerías, cubremantelerías, servilletas y fundas de sillas cuyo material, diseño y colorido se corresponda con la estética e identidad organizacional y en buen estado.
- Vajilla, cubertería y cristalería supervisada y en perfecto estado de conservación y limpieza.
- Cartel con el plano general del salón ubicado en la entrada, con identificación de las mesas y *sitting* individualizado.
- Ubicación de la mesa o mesas de presidencia en la zona «noble».
- Instalación de micrófono en la mesa presidencial, o atril sobre una pequeña tarima al lado en el caso de producirse algún discurso o realizarse alguna entrega de distinción o premio.
- Mesa auxiliar junto a la presidencia con las distinciones o premios a entregar en su caso.
- Centros de mesa ornamentales, no necesariamente vegetales, no muy altos y con escaso aroma.
- Carteles individuales para cada comensal indicando nombre y apellidos, escritos a mano, ubicados en su emplazamiento concreto.

4) Mesas de trabajo y negociación, reuniones internas

- Disposición de los asistentes en función del objetivo de la reunión.
- Cobertura de wifi y conexiones rápidas a la red.
- Material de trabajo: desde folios y lápices o bolígrafos a tabletas u ordenadores portátiles con mini-impresoras, en función de los perfiles y necesidades de la organización y los asistentes.

- Agua con vasos y botellas o jarras individuales.
- Caramelos con y sin azúcar.
- Megafonía (si fuera necesaria) con micros individuales iguales.
- Traducción simultánea si fuera necesaria (cabinas y aparatos).
- Una barra de cáterin en un lateral o al fondo de la sala con o sin personal de servicio (dependiendo de la confidencialidad de la reunión) con cafés, infusiones, zumos naturales, pastas o bollería de pequeño formato y frutas de fácil preparación o ya preparadas.
- Un espacio cercano donde las personas fumadoras asistentes a la reunión puedan desplazarse fácil y rápidamente a fumar.
- En ocasiones, se pide el montaje de una segunda línea de sillas para los observadores o el personal técnico auxiliar de los asistentes a la reunión detrás de estos.

6.2. Los tiempos ceremoniales: el *timing*

Toda ceremonia tiene un principio y un fin, y es necesario establecer un esquema que permita seguir la evolución temporal y distinguir qué momentos preceden a otros y qué sucede en cada uno de ellos.

El *timing* o cronograma puede asimilarse en ocasiones con el mismo programa del acto, y lo que resulta fundamental en él es que aparezcan las horas y la secuencia temporal perfectamente coordinadas con los espacios que se utilizan y las personas que intervienen.

Puede utilizarse una tabla de Excel de dos columnas en la que la primera exprese las horas y minutos, y en la segunda lo que ha de suceder y quiénes están afectados, como en el ejemplo adjunto del «Programa de Día Nacional», pero también pueden usarse una primera columna para las horas, una segunda para los lugares, una tercera para lo que acontece y una cuarta para las personas implicadas. No hay un formato único que podamos utilizar siempre, hay que elaborar un cronograma especial para cada acto que organicemos, y

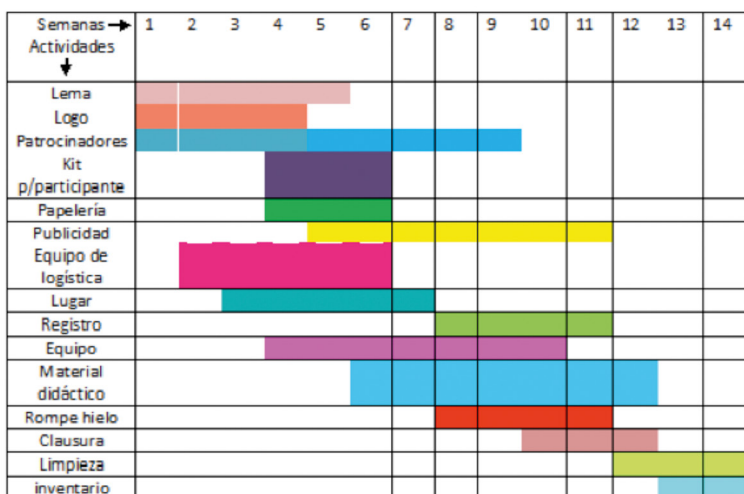
en ocasiones varios, si son diferentes los públicos que intervienen en él y cada uno tiene un recorrido o unas funciones distintas.

Programa Día Nacional Expo 92

HORA	PROGRAMA TIPO DE DIA NACIONAL
09:45	<p>Salida del Representante del país y su séquito de su residencia.</p> <p>Recoge Protocolo del Estado</p> <p>Caravana Coche Protocolo Caravana oficial puesta al servicio de la visita por el Protocolo del Estado Español Minibús Expo 92 para servicio, si es necesario</p>
10:00	<p>Llegada al recinto de Expo 92</p> <p>Acceso: Puerta Real</p> <p>Recibe: Ministro del Gobierno General Jefe de la Región Militar Sur Comisario General de Expo 92</p> <p>Lugar: Camino Real</p> <p>Recorrido</p> <p>El representante del país participante acompañado por el Ministro del Gobierno y el Comisario General se dirige al podium situado en el centro del Camino Real. El séquito se dirige acompañado por el jefe de Protocolo de Expo 92 a la zona de invitados a la izquierda del podium. Las autoridades españolas se situarán a la derecha del podium. Existirá una zona de prensa situada en el ensanche de la derecha del Camino Real. En el ensanche de la izquierda se situarán la banda o bandas militares en su caso.</p>
10:02	<p>Izado de la Bandera del país invitado y revista de la Compañía de Honores con saludo a la Bandera Nacional</p> <p>Se izará a los acordes de su himno nacional. A continuación se interpretará el himno nacional español. Finalmente se pasará revista a la Compañía de Honores con saludo a la Bandera Nacional.</p> <p>Mástiles: situados al inicio del tramo del Camino Real entre el podium y la Ronda de la Exposición, a la derecha.</p>
10:10	<p>Traslado de la comitiva oficial al Pabellón Real</p> <p>Recorrido a pie por el Camino Real</p>
10:10	<p>Traslado al Palenque de los acompañantes, si procede.</p> <p>Vehículo: minibús/bautobús Expo 92</p>
10:15	<p>Firma en el Libro de Honor de la Exposición y entrega de obsequios</p> <p>Lugar: Pabellón Real</p>

También podemos recurrir a un diagrama de Gantt para gestionar la preparación previa del acto, o para ir detallando cada una de sus fases, como los que adjuntamos también como ejemplos. Lo importante es que encuentres tu propia forma de sistematizar los tiempos de tu evento con una metodología que pueda ser compartida con el resto del equipo y que sea fácil de revisar, dados los continuos cambios que se suelen producir en cualquier acto.

Diagramas de Gantt



ACTIVIDADES	HORA							
	10:00 am	10:30 am	11:00 am	12:00 m	13:00 pm	13:45 pm	14:30 pm	16:00 pm
Entrada a el evento de la empresa MUEVE-TI GYM								
Palabras de bienvenida a cargo del Administrador del Gym								
Exhibición de fisicoculturismo a cargo de los								

6.3. Los públicos ceremoniales

El tercer elemento que interviene en cualquier acto, junto con el espacio y el tiempo, son las personas, los asistentes al mismo. Ya hemos hecho referencia a los sujetos de los eventos, organizadores, receptores y ejecutores, y cada uno de estos grupos tiene asignadas las funciones propias de emisores de la comunicación, destinatarios de la misma y responsables de que el mensaje llegue adecuadamente.

Sin embargo, las variables e incidencias que pueden presentarse en un acto son tantísimas que es imposible dar pautas de comportamiento universales, ya que no existe el «público en general» y cada organización necesita en cada circunstancia distinta transmitir un mensaje diferente.

6.3.1. Ubicación

Como norma general, podríamos indicar que en el ceremonial empresarial y en general en todo el ceremonial corporativo siempre debería presidir un acto su organizador, y que la cesión de presidencia no debería realizarse más que a una sola persona y solo en casos extraordinarios, con la excepción de SS. MM. los Reyes, que siempre están «en casa» y presiden todos los actos públicos. También podríamos indicar que los patrocinadores de un evento deben ocupar siempre puestos destacados y con visibilidad, y que los organismos oficiales no pueden «avasallar» a la ciudadanía ocupando sus autoridades los puestos principales en detrimento de personalidades en ocasiones de mayor representatividad y trascendencia pública. Y podemos añadir que, cuando hay que montar una mesa presidencial, cuantas más personas sentemos en ellas más se molestarán por no estar allí, mientras que si son pocas las que presiden, habrá entre el público menos descontento.

En todo caso, siempre hay que considerar que un acto o una ceremonia es la representación o legitimación de un acto jurídico o la comunicación de una circunstancia corporativa que deseamos comunicar a nuestros públicos, y que el ceremonial y el protocolo nos

permiten graduar sus grados de involucración y proximidad con la organización a través de:

- su ubicación, mayor cuanto más cercana a la presidencia,
- el momento de su aparición o intervención, más tardía cuanto mayor sea esta involucración.

6.3.2. Normativa a aplicar

Podemos aportar una herramienta muy útil para saber qué normativa aplicar en los eventos, una plantilla de uso general y que se puede utilizar en cualquier acto porque nos permite individualizarlo (Otero, 2012):

PLANTILLA DE MODELO DE VARIABLES EN LA ORGANIZACION DE EVENTOS			
VARIABLE INDEPENDIENTE 1: TIPO DE ACTOS POR TITULARIDAD	VARIABLE INDEPENDIENTE 2: TERRITORIALIDAD COMPETENCIAS	VARIABLE INDEPENDIENTE 3: TIPOLOGIA DE ASISTENTES	NORMATIVA A APLICAR
V.D. 1: PRIVADOS	V.D. 1: PRIVADA	V.D. 1: ASISTENTES PRIVADOS	NINGUNA
V.D. 2: PÚBLICOS NO OFICIALES	V.D. 2: CORPORATIVA	V.D. 2: PÚBLICO INTERNO	NORMATIVA PROPIA
		V.D. 3: CON AUTORIDADES V.D. 4: CON PERSONALIDADES	NORMATIVA PROPIA Y DE ORGANIZACIONES INVITADAS
V.D. 3: OFICIALES DE CARÁCTER GENERAL	V.D. 3: PODER EJECUTIVO Y ADMINISTRACIÓN CENTRAL -CORONA -GOBIERNO -ADMINISTRACIONES	V.D. 3: SOLO AUTORIDADES	REAL DECRETO (Art. 5º 1)
		V.D. 3: CON AUTORIDADES V.D. 4: CON PERSONALIDADES	REAL DECRETO (Art. 5º 1) NORMATIVAS DE INVITADOS
	V.D. 4: PODER EJECUTIVO DE LAS ADMINISTRACIONES: -CC.LL. -ADMINISTRACIÓN LOCAL -AYUNTAMIENTOS -DIPUTACIONES	V.D. 3: SOLO AUTORIDADES	REAL DECRETO NORMATIVA PROPIA TRADICIÓN (Art. 5º 2)
		V.D. 3: CON AUTORIDADES V.D. 4: CON PERSONALIDADES	REAL DECRETO NORMATIVA PROPIA TRADICIÓN (Art. 5º 2) NORMATIVAS DE INVITADOS
V.D. 4: OFICIALES DE CARÁCTER ESPECIAL	V.D. 5: PODER LEGISLATIVO -PODER JUDICIAL	V.D. 3: SOLO AUTORIDADES	NORMATIVA PROPIA TRADICIÓN REAL DECRETO (Art. 6º)
		V.D. 3: CON AUTORIDADES V.D. 4: CON PERSONALIDADES	NORMATIVA PROPIA TRADICIÓN REAL DECRETO (Art. 6º) NORMATIVAS INVITADOS

Esta plantilla sirve de guía para saber qué normativa aplicar en función de:

- quién organiza (V. I. 1),
- dónde se organiza (V. I. 2),
- con qué públicos asistentes (V. I. 3).

Las distintas posibilidades de cada una de estas variables independientes (V. I.) son variables dependientes (V. D.), y las tres columnas verticales nos llevan a la cuarta, donde aparece la solución. Como ejemplo de su uso, un acto organizado por El Corte Inglés en sus propias instalaciones y dirigido solo a sus públicos internos quedaría identificado como Acto Público No Oficial (V. I. 1.-V. D. 2) con territorialidad y competencias corporativas (V. I. 2.-V. D. 2) y públicos internos (V. I. 3-V. D. 1), debiéndose aplicar solo la normativa propia de la empresa, bien escrita o bien consuetudinaria.

6.3.3. Etiqueta

Otro elemento a tener en cuenta a la hora de la planificación estratégica, por constituir un elemento del ceremonial, el individual o personal, es la **etiqueta**. En el mundo empresarial existen unas pautas propias de comportamiento social, vestimenta-ornamentación y gestualidad que, si bien varían de unos lugares a otros y según las circunstancias de género, estatus, liderazgo, etc., son fácilmente identificables en los primeros contactos con la organización.

Hoy día, hay organizaciones que fomentan la informalidad en el vestir, especialmente compañías relacionadas con el mundo virtual, de la misma forma que la City, los bancos o los negocios mantienen los mismos estrictos códigos de hace cien años, y hay organizaciones que disfrutan del *casual Friday*. Lo mismo podemos decir del trato entre las personas: se mantiene el usted o se tutea; no hay contactos personales o los besos forman parte del saludo habitual; se abren los regalos al recibirlos o se espera a estar a solas; se permite a las mujeres participar o se las oculta... No es posible establecer normas que valgan para todos los lugares, todas las circunstancias, todos los momentos.

Cada organización ha de establecer sus propias pautas de comportamiento a efectos de vestimenta, ornamentación, gestualidad o posicionamiento de sus miembros y su universo, y lo que parece fuera de toda duda es que en el siglo XXI, en una sociedad del primer mundo, democrática y avanzada donde las libertades han alcanzado cimas impensables hace años, no existe entidad alguna que pueda erigirse

en árbitro de la etiqueta y establecer de qué manera una organización puede o no puede comportarse a estos efectos. Resulta muy difícil de justificar que los *dress code*, las maneras de saludar, peinarse o tratar a las personas y demás comportamientos que usamos en sociedad tengan que estar «homologados» o ajustarse a unas reglas determinadas, ya que siempre van a responder a las necesidades y objetivos del público concreto que las usa y no del hipotético inventor de las mismas. Si los códigos de la etiqueta, que por definición es mutable en el tiempo, no hubieran cambiado, las mujeres continuaríamos llevando miriñaques, faldas por los tobillos y trajes de baño de una pieza cubriendo todo el cuerpo. Los diputados acudirían al Congreso con frac o levita, y los nobles acudirían a ver al rey con tacones de carrete y pelucas empolvadas.

Con este recorrido por espacios, tiempos y personas finalizamos el catálogo de los conocimientos que debes tener para poder abordar con éxito la organización de actos, eventos o ceremonias.

Esperamos que te haya quedado clara la imposibilidad de establecer normas de validez universal, porque si directores de relaciones públicas funcionan como la alta costura, que exige hacer el traje a medida y huye del *prêt à porter*, también las funciones del jefe de protocolo han de ajustarse a los perfiles de la organización para la que trabaja y huir de recetas prestadas para crear su propio universo, con criterios más que normas que permitan conseguir los objetivos organizacionales.

Ya que has llegado hasta aquí, te animamos a continuar con la última parte del manual: resolver los casos propuestos contando con los conocimientos que te hemos proporcionado y con las indicaciones que encontrarás en los materiales que tienes a tu disposición, entre ellos la bibliografía que sigue.

Bibliografía básica

- Bonilla, C.** (1988). *La comunicación función básica de las relaciones públicas*. México: Trillas.
- Collell, M. R.** (1996). *Guía de la etiqueta social y empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cutlip, S. M.; Center, A. H.** (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Grunig, J. E.; Hunt, T.** (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Knapp, M. L.** (1995). *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Barcelona: Paidós.
- López-Nieto y Mallo, F.** (1998). *La Documentación del Protocolo*. Barcelona: Bayer Hnos.
- Marín Calahorro, F.** (2004). *El protocolo en los actos de empresa: la gestión de eventos corporativos*. Madrid: Fragua.
- Otero Alvarado, M. T.** (2000). *Teoría y estructura del ceremonial y el protocolo*. Sevilla: Mergablum.
- Otero Alvarado, M. T.** (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: Clave.
- Otero Alvarado, M. T.** (2005). «La aplicación de las bases de datos a la investigación en protocolo: un modelo de relaciones públicas bidireccional simétrico en los Días Nacionales de la Exposición Universal Sevilla 1992». En: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas. *Investigación y Relaciones Públicas* (págs. 521-548). Madrid: AIRP.
- Otero Alvarado, M. T.** (2006). «Relaciones públicas y gestión de públicos en eventos: los principios rectores del ceremonial y el protocolo». *Anàlisi, Quaderns de Comunicació i Cultura* (núm. 34, págs. 255-269).
- Otero Alvarado, M. T.** (2009). *Protocolo y organización de eventos*. Barcelona: Ed. UOC.

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

Otero Alvarado, M. T. (2012). «Modelo de variables en la organización de eventos: una aportación a la aplicación de las normativas de protocolo y precedencias en las relaciones públicas organizacionales». En: *Actas del VII Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas* (págs. 275-290). Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP).

Rueda Cuenca, F.; Sanjuán Monforte, J. C. (1996). *El Protocolo en la Sociedad y en la Empresa*. Madrid: Unión Eléctrica FENOSA.

Wilcox, D. L.; Cameron, G. T.; Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Addison Wesley.

Webgrafía

Organismos oficiales

- www.casareal.es
- www.la-moncloa.es
- www.congreso.es
- www.senado.es
- www.poderjudicial.es
- europa.eu
- www.un.org/spanish

Asociaciones

- www.aeprotocolo.com
- www.airrpp.com
- www.protocolouniversitario.ua.es
- www.dircom.org
- www.adecec.com
- arppandalucia.wordpress.com

Otros portales

- www.diputaciondelagrandeza.es
- www.hola.com

- www.lasrelacionespublicas.com
- www.protocolo.org
- revistaprotocolo.es



Las soluciones

María Teresa Otero Alvarado

Caso número 1. Premio a los «Mejores Empresarios 2015» de la Cámara de Comercio local

Auditoría ceremonial

El primer paso del proceso es realizar la auditoría ceremonial de la organización, identificando las entidades emisoras y ejecutoras de la comunicación, su identidad y características principales según estas pautas:

- Denominación completa de la Cámara de Comercio e identidad gráfica.
- Composición: órganos de gestión y nombres, apellidos, cargos y fotos de los miembros que los componen (presidente, junta, etc.).
- Objetivos a conseguir con la entrega de los premios.
- Documentación gráfica del salón de la Cámara y/o espacios posibles en los que celebrar el acto o los actos que programes, con aclaraciones sobre capacidad, disposición, medios técnicos de los que disponen, etc.
- Relación de personal de apoyo que constituiría tu equipo organizador, con funciones asignadas y calendario de actuaciones.
- Clasificación del acto que vamos a celebrar en función de su titularidad.

Identificación de los públicos

El segundo paso es localizar a los públicos destinatarios de la acción, para lo que se te pide una primera lista de invitados con las principales personas u organizaciones del universo. Debes identificar a organismos, colectivos, autoridades y personalidades que consideres *stakeholders* que ya avanzamos en el *briefing*, como:

- Organizadores y sus públicos internos.
- Premiados y sus invitados.
- Autoridades locales, autonómicas o centrales.
- Personalidades: partidos políticos, asociaciones empresariales; sindicatos; entidades vecinales; personalidades del mundo de la

cultura, la empresa, la ciencia, el deporte o el espectáculo; asociaciones ciudadanas, directores de medios de comunicación de masas, líderes de opinión, etc.

- Medios de comunicación de masas para cubrir la información.
- Normativa de ceremonial y protocolo por las que estén afectados los distintos públicos:
 - La normativa de protocolo vigente en todo el Estado.
 - El decreto de protocolo vigente en tu comunidad autónoma (si lo hubiera).
 - El reglamento de protocolo municipal (si lo hubiera).
 - Normativa de ceremonial, honores o precedencias de la propia Cámara de Comercio si es que existe.
 - En el caso de no encontrarse normativa alguna, has de localizar documentación de actos parecidos celebrados anteriormente.

Planificación y programación del acto

Para la entrega de premios, has de diseñar el plan de actuaciones:

- Actividades concretas a realizar, su justificación y presupuesto.
 - Calendario o *timing*.
 - Gráficos como Gantt o PERT.
- Diseño y producción de los elementos comunicativos necesarios para la difusión del evento:
 - Cartel conmemorativo de los actos del aniversario.
 - Programa general del acto/los actos.
 - Invitación al acto/los actos.
 - Señalética y carteles de mesa.
 - Placa y diploma para los premiados.
 - Dossier informativo para entregar o enviar a los medios de comunicación de masas.

Ejecución

Ahora debes llevar a cabo el acto de entrega de los premios y la posterior recepción, que han de realizarse en la Cámara de Comercio y con asistencia de los públicos elegidos. Has de especificar:

- Lugares de celebración de cada actividad, plano y distribución espacial de invitados, mobiliario, medios técnicos y ornamentación.
- Listado de asistentes a cada actividad.
- Orden del día del acto de entrega de los premios para la presidencia, indicando el turno de palabras y las intervenciones.
- Menú del aperitivo servido.
- Plano de la «foto de familia» conmemorativa, con indicación de quiénes deben estar presentes y su orden de colocación.

Evaluación

Por último, has de preparar en un solo fichero la memoria-resumen general del evento, incorporando toda la documentación utilizada (planos, listados, cronogramas, fotos, dossier de prensa, etc.), así como las rectificaciones, correcciones, distintas versiones y mejoras que se pudieran haber realizado.

Caso número 2. Inauguración de un hotel de cinco estrellas gran lujo

Auditoría ceremonial

En este primer paso, la investigación o auditoría, has de identificar a las entidades emisora y ejecutora de la comunicación, su identidad y características principales, por lo que debes averiguar los siguientes datos:

- Nombre del hotel elegido, ubicación y categoría.
- Cadena hotelera a la que pertenece o entidad propietaria.
- Objetivos a conseguir con los actos conmemorativos.
- Documentación gráfica del hotel y planos de salones y/o espacios posibles, con aclaraciones sobre capacidad, disposición, medios de los que disponen, etc.
- Relación de personal de apoyo, interno y/o externo, que constituiría el equipo organizador con funciones asignadas y calendario de actuaciones.
- Clasificación del acto en función de su titularidad.

Identificación de los públicos

Una vez identificado el emisor de la comunicación y su identidad, vamos a localizar a los públicos destinatarios de la acción, para lo que has de dar una primera aproximación al listado de invitados donde consten las principales fuerzas económicas, políticas, sociales, culturales, etc., del universo organizacional.

Para ello, debes identificar a todos los organismos, colectivos, autoridades y personalidades que consideres *stakeholders* corporativos y cuya presencia sea importante en los distintos eventos posibles por los especiales vínculos que los unan con el hotel. Puedes completar o mejorar el guion que ya adelantamos en el *briefing*:

- Públicos internos: consejo administración o propietarios, *staff*, exdirectores...
- Públicos externos: autoridades locales y, si se considerara necesario, autonómicas o centrales; clientes y proveedores importantes; fuerzas sociales como partidos políticos, empresas, asociaciones empresariales o sindicatos; entidades vecinales; personalidades del mundo de la cultura, la ciencia, el deporte o el espectáculo; directores de medios de comunicación de masas, líderes de opinión, etc.
- Medios de comunicación de masas que cubran la información.

Normativas de ceremonial y protocolo por las que se vean afectados:

- La normativa de protocolo vigente en todo el Estado.
- El decreto de protocolo vigente en tu comunidad autónoma (si lo hubiera).
- El reglamento de protocolo municipal, de existir.
- Normativa de ceremonial, honores o precedencias de la propia cadena hotelera si la hubiera.
- En el caso de no encontrarse normativa alguna, has de localizar documentación de actos parecidos celebrados anteriormente.

Planificación y programación

La planificación estratégica implica pensar y redactar cómo se va a llevar a cabo la actividad, para lo que has de diseñar el plan de actuaciones:

- Propuesta del desarrollo del acto, que debe estar aprobada por la dirección del hotel, así como su justificación y presupuesto.
- Calendario o *timing*, acompañado de gráficos como Gantt o PERT.
- Planos e itinerarios a seguir por cada grupo de públicos.

Para difundir estas actuaciones habrás de producir una serie de elementos comunicativos:

- Cartel conmemorativo de los actos del aniversario.
- Programa general de los actos.
- Carta personal del máximo responsable del hotel y anfitrión (director, presidente del consejo, propietario...) que acompaña al programa y que se hará llegar a todos los públicos implicados en un *mailing* con suficiente antelación.
- Invitación al acto.
- Elección y encargo de un obsequio simbólico recordatorio del día de la inauguración de los actos para los asistentes.
- Elaboración de un dossier informativo para enviar a los medios de comunicación de masas.

Ejecución

En esta última entrega has de llevar a cabo el acto conmemorativo, que ha de realizarse en los espacios del hotel y con asistencia de los públicos que consideres necesarios, ya que no tienes por qué incorporar a todos los grupos señalados, que pueden alternarse en la asistencia a los distintos eventos en función de sus grados de involucración. Has de especificar:

- Lugar de celebración, plano y distribución espacial de invitados, mobiliario, medios técnicos, audiovisuales y ornamentación.

- Listado de anfitriones e invitados.
- Orden del día del acto, con indicación de turno de palabras e intervenciones.
- Planos con itinerarios a seguir en la visita.
- Plano del salón donde se realice el acto central con todo lo necesario.
- Menú del aperitivo servido.
- Plano de la «foto de familia» conmemorativa, con indicación de quiénes deben estar presentes y su orden.

Evaluación

Por último, realiza la memoria-resumen general del evento, incorporando las rectificaciones, correcciones y mejoras que se pudieran haber incorporado en el desarrollo de su preparación.

Caso número 3. Organización de la comida de Navidad del Colegio de Farmacéuticos de tu ciudad

Auditoría ceremonial

Comienza por realizar la investigación o auditoría ceremonial de la organización, identificando la entidad emisora y al ejecutor de la comunicación, su identidad y características principales según estas pautas:

- Denominación de la organización y características (valores, posicionamiento, etc.).
- Composición e identidad de los órganos de gestión del Colegio, con nombres, apellidos, cargos y fotos de sus miembros, así como sus circunstancias familiares de cara a las invitaciones.
- Objetivos a conseguir con la celebración.
- Documentación gráfica de los salones y/o espacios posibles en los que celebrar los actos programados, con aclaraciones sobre capacidad, disposición, medios técnicos de los que disponen, etc.
- Personal de apoyo al organizador con funciones asignadas y programa de actuaciones.
- Clasificación del acto que vamos a celebrar en función de su titularidad.

Identificación de los públicos

Localizar a continuación a los públicos a quienes va destinado el acto, para lo que has de hacer una primera lista de invitados con las principales personas u organizaciones del universo organizacional, identificando a los *stakeholders* como ya avanzamos en el *briefing*:

- Directiva y *staff* del Colegio de Farmacéuticos.
- Empleados y proveedores destacados.
- Invitados como público externo:
 - Algunas autoridades locales.
 - Personalidades: líderes de opinión de perfil alto con quienes el Colegio mantenga relaciones de algún tipo.
- Medios de comunicación de masas para cubrir la noticia.
- Normativa de ceremonial y protocolo que afecten a los invitados:
 - El decreto de protocolo vigente en tu comunidad autónoma si lo hubiera.
 - El reglamento de protocolo municipal.
 - Normativa de ceremonial, honores o precedencias del Colegio de Farmacéuticos si es que existe.
 - En el caso de no encontrarse normativa alguna, has de localizar documentación de cenas anteriores.

Planificación y programación del acto

Tienes que diseñar un plan de actuaciones que cubra estos aspectos:

- Actividades específicas a realizar (cena y baile) y su presupuesto.
 - Calendario o *timing*.
 - Gráficos como Gantt o PERT.
 - Plano del salón de la cena con ubicación de las mesas.
 - Planos de cada mesa con indicación del *sitting*.
 - Plano del salón para la fiesta posterior.
 - Elección de la orquesta o grupo que va a actuar y ensayo.
- Diseño y producción de los elementos comunicativos necesarios:
 - Invitación al acto.
 - Programa.
 - Menús.

- Esquema del salón y distribución de mesas para la entrada.
- Planos de mesas con el *sitting*.
- Carteles de mesa con nombres/apellidos de los comensales.
- Fondo de escenario para la fiesta posterior.

Ejecución

Has de llevar la actividad con asistencia de los públicos elegidos, especificando:

- Espacios de cada actividad, plano y distribución de invitados, mobiliario, medios técnicos y ornamentación.
- Listado de asistentes a la cena y el baile.
- Orden del día del acto: recepción, aperitivo, cena, intervenciones, baile y barra libre.
- Menú del aperitivo y la cena.
- Plano de la «foto de familia» conmemorativa, con indicación de quiénes deben estar presentes y su orden de colocación.

Evaluación

Por último, prepara en un solo fichero la memoria-resumen general del evento, incorporando toda la documentación utilizada (planos, listados, cronogramas, fotos, dossier de prensa, etc.), así como las rectificaciones, correcciones, distintas versiones y mejoras que se pudieran haber realizado.

Caso número 4. Inauguración de las nuevas instalaciones de un periódico de tirada nacional con visita de SS. MM. los Reyes

Auditoría ceremonial

En este caso, la auditoría ha de identificar a las entidades emisora y ejecutora de la comunicación, su identidad y características principales, por lo que debes aportar los siguientes datos:

- Identidad del medio de comunicación, grupo al que pertenece y sistema de valores que lo caracterizan.
- Identificación de los miembros del consejo de administración, accionistas, dirección del periódico, *staff* y personal destacado que vaya a asistir al acto, con fotos.
- Objetivos a conseguir con los actos conmemorativos.
- Documentación gráfica de las instalaciones, planos y datos sobre capacidad, disposición, medios de los que disponen, etc.
- Relación de personal de apoyo, interno y/o externo, que constituiría el equipo organizador con funciones asignadas y *timing* de actuaciones.
- Informe del equipo de seguridad interno sobre los itinerarios posibles a seguir por la comitiva.
- Clasificación del acto en función de su titularidad.

Identificación de los públicos

Una vez identificado el emisor de la comunicación y su identidad, vamos a localizar a los públicos invitados, destinatarios de la acción, para lo que has de dar una primera aproximación a las principales fuerzas económicas, políticas, sociales, culturales, etc., del universo organizacional.

Para ello, debes identificar a todos los organismos, colectivos, autoridades y personalidades que consideres *stakeholders* corporativos y cuya presencia sea importante en la inauguración por los especiales vínculos que los unan con el periódico o el grupo de comunicación. Puedes completar o mejorar este guion que ya adelantamos en el *briefing*:

- SS. MM. los Reyes: has de tener en cuenta que siempre van acompañados por un séquito, más de servicio que ceremonial, pero con el que hay que contar a la hora de identificaciones, ubicación, recorridos o aunque este no sea el caso, comidas. En los contactos con la Casa Real has de pedir que te confirmen cuántos y sobre todo quiénes son, ya que no tienen el mismo tratamiento el jefe de la Casa que un miembro del equipo de seguridad o prensa.

- Públicos internos: consejo administración y accionistas, directiva y *staff*, exdirectores, periodistas destacados, o todo el personal si la dirección así lo decidiera.
- Públicos externos: cuando asisten SS. MM. los Reyes es habitual que estén presentes autoridades centrales, autonómicas y locales; además de los grupos habituales como clientes y proveedores importantes (distribuidores, por ejemplo); fuerzas sociales como partidos políticos, asociaciones empresariales (Asociación de la Prensa) o sindicatos; personalidades del mundo de la cultura, la ciencia, el deporte o el espectáculo como un premio Nobel o Cervantes que colabore habitualmente con el grupo editorial; decanos de facultades de Comunicación; directores de medios de comunicación de masas, líderes de opinión, etc.
- Medios de comunicación de masas que cubran la información.

Normativas de ceremonial y protocolo por las que se vean afectados:

- La normativa de protocolo vigente en todo el Estado.
- El decreto de protocolo vigente en tu comunidad autónoma si lo hubiera.
- El reglamento de protocolo municipal, de existir.
- Sistema de honores o precedencias vigente en los actos del periódico si no disponen de manual de ceremonial.
- Documentación de alguna visita real realizada anteriormente.

Planificación y programación

El plan de actuaciones debe comprender todos los momentos y aspectos del evento, y debe ser aprobado en primer lugar por la cúpula directiva y después por la propia Casa Real, que puede realizar algún cambio en el mismo.

- Propuesta de actividades concretas a realizar, así como su justificación y presupuesto.
- Calendario o *timing*, acompañado de gráficos como Gantt o PERT.
- Planos e itinerarios a seguir por cada grupo de públicos, ya que no todo el recorrido es realizado por las mismas personas.

El proceso a seguir suele ser el siguiente:

- Primera toma de contacto con el alto personal de la Casa, una vez confirmada la visita, por lo general telefónicamente.
- Visita o visitas previas realizadas por los equipos de protocolo, seguridad y prensa de la Casa a las instalaciones y recorridos de las instalaciones a inaugurar, con reunión de coordinación con el departamento de protocolo del periódico para cerrar un primer borrador de la visita.
- Aprobación del programa del acto por parte de la Casa Real y del periódico, o realización de correcciones sobre el mismo, que vuelven a ser presentadas y aprobadas hasta que se cierre definitivamente.
- Las cuestiones que afectan a prensa y seguridad son tratadas directamente por los responsables de Casa Real y el periódico, coordinando con protocolo los aspectos que incidan en el desarrollo del evento.

Para comunicar estas actuaciones tienes que realizar:

- a) Dos programas diferentes del acto, ya que no todos los asistentes realizan los mismos recorridos:
 - **Programa 1:** a seguir por los máximos dirigentes de la organización (anfitriones) e invitados de honor (SS. MM. los Reyes y como mucho un representante de la Administración central, uno de la autonómica y uno de la local, así como alguna personalidad muy destacada con mucha relación con el periódico, como un premio Nobel o similar). No deberían ser más de 5-8 personas. Incluye:
 - Recepción de primeras autoridades primero y de SS. MM. los Reyes después por los anfitriones, y acompañarlos en el recorrido por las instalaciones.
 - Firma en el libro de honor en un lugar reservado.
 - Descubrimiento de una placa conmemorativa y breves discursos.
 - Asistencia a un cóctel donde pueden departir con los demás invitados.
 - Despedida en la puerta, primero de SS. MM. los Reyes y después de las primeras autoridades.

- **Programa 2:** a seguir todos los demás invitados. Incluye:
 - Llegada y espera a las primeras autoridades.
 - Recorrido por las instalaciones.
 - Descubrimiento de la placa conmemorativa.
 - Participación en un cóctel donde pueden encontrarse con SS. MM. los Reyes y el resto de invitados.
 - Salida al finalizar el acto.
- b) Invitación al acto del máximo responsable del periódico o grupo editorial y anfitrión del acto que acompaña al programa que has de hacer llegar los asistentes (invitados y organizadores) en un *mailing* con suficiente antelación, con instrucciones para confirmar asistencia, y horas y lugares de acceso detalladas.
- c) La información y comunicación mediática del acto debe realizarla el departamento de prensa, con el que has de estar en continua coordinación.

Ejecución

En esta última fase has de montar el evento, las instalaciones del periódico y los diferentes recorridos en función de sus grados de involucración y perfiles. Has de especificar:

- Espacios de celebración; plano e itinerarios; distribución y movimientos de los invitados; mobiliario, medios técnicos, audiovisuales y ornamentación; uso de simbología propia y de los invitados de honor.
- Listado de anfitriones e invitados.
- Orden del día del acto, con indicación de turno de palabras e intervenciones.
- Diseñar, encargar e instalar la placa conmemorativa.
- Preparar el libro de honor y la pluma, así como el lugar de la firma.
- Menú del aperitivo servido.
- Plano de la «foto de familia» conmemorativa, con indicación de quiénes deben estar presentes y su orden.
- Encargar y distribuir, a la salida del acto, un obsequio simbólico que sirva de recordatorio del día.

Evaluación

El último paso es realizar la memoria-resumen general del evento, incorporando las rectificaciones, correcciones y mejoras que se pudieran haber incorporado en el desarrollo de su preparación, así como toda la documentación generada en el mismo (invitaciones, listas de invitados y asistentes, fotos, distintas versiones de los programas, planos, itinerarios, texto de los discursos, dossier de prensa, etc.).

Caso número 5. Mesa de negociación y almuerzo posterior con motivo de la fusión entre dos empresas

Auditoría ceremonial

Empieza realizando la investigación previa sobre tu organización, identificando la entidad emisora y la ejecutora de la comunicación, su identidad y características principales según estas pautas:

- Denominación de la organización A y características (valores, posicionamiento, etc.).
- Composición e identidad de la delegación negociadora A, con los nombres y apellidos, cargos y fotos de sus miembros.
- Orden de precedencias vigente entre ellos.
- Objetivos a conseguir en cada una de las dos mesas que has de montar.
- Documentación gráfica de los salones donde montar los dos actos, la mesa de trabajo y el almuerzo, con aclaraciones sobre capacidad, disposición, medios técnicos de los que disponen, etc.
- Personal de apoyo con el que cuentas con funciones asignadas.
- Clasificación de los dos actos que vamos a celebrar en función de su titularidad.

Identificación de los públicos

Localizar a continuación al público a quien va destinado el acontecimiento, porque, aunque sean las dos delegaciones, la empresa A está

en «su casa» y es la organizadora del mismo. Para conocer el público de la empresa B, necesitas:

- Denominación de la organización B y características (valores, posicionamiento, etc.).
- Composición e identidad de la delegación negociadora B, con los nombres y apellidos, cargos y fotos de sus miembros.
- Orden de precedencias vigente entre ellos.

Planificación y programación de la actividad

Tienes que diseñar un plan de actuaciones que cubra estos aspectos:

- Llegada y recepción de las dos delegaciones: lugar del recibimiento, quién llega primero y quiénes esperan a quiénes.
- Encargar un recuerdo simbólico conmemorativo de la ocasión.
- Mesa de trabajo-negociación:
 - Equipamiento del salón: wifi, cáterin en mesa supletoria con café, infusiones, zumos y emparedados o bollería.
 - Equipamiento de la mesa: tapete, megafonía, folios y bolígrafos, ordenadores o tabletas, agua, caramelos, carteles con nombres y cargos de los participantes escritos en ordenador, etc.
 - Plano de mesa: has de decidir qué tipo de mesa vas a utilizar (una o varias, redonda, imperial...) en la que ubicar las presidencias (a la francesa o a la inglesa) y de qué manera vas a sentar a los asistentes (cabecera única o dos presidencias, sistema de espejos o de encuentros, etc.).
 - *Sitting* de las delegaciones: has de ubicar a cada asistente en su lugar dibujando en el plano de mesa los puestos numerados.
- Rueda de prensa a los medios: aunque el jefe de prensa o director de comunicación es la persona responsable de coordinarla, has de realizar las siguientes tareas:
 - Preparar el lugar donde ha de celebrarse con mesa o atril donde ubicar a los dos máximos responsables de ambas empresas, los medios y otros asistentes.
 - Disponer el equipamiento adecuado siguiendo las instrucciones que te dé (megafonía, agua, documentación a entregar, etc.).

- Preparar el plano de la «foto de familia» conmemorativa que han de tomar los medios y el fotógrafo corporativo, con quiénes deben estar presentes y su orden de colocación.
- Mesa del almuerzo:
 - Equipamiento de la mesa: mantelería, cristalería y vajilla en perfecto uso.
 - Plano de la mesa con indicación del *sitting*, que es diferente al de la reunión, con los lugares numerados de cada asistente.
 - Carteles de mesa escritos a manos con nombre y apellidos de los comensales.
 - Menú adecuado a un almuerzo que no es de trabajo pero tampoco es un banquete, habiendo comprobado previamente si hay peculiaridades entre los catorce comensales (celíacos, vegetarianos, musulmanes o judíos, etc.).
 - Preparación del brindis (prever discursos y la bebida).
 - Despedida de las dos delegaciones tras la comida.

Ejecución

- Recibir a las dos delegaciones presentándolas si no se conocen todos los miembros y acompañarlas al lugar de la reunión.
- Mesa de trabajo-negociación:
 - *Sitting* de las dos delegaciones: tienes que ubicar a cada asistente en su lugar acompañándolos a la mesa e indicándoles su posición, así como el cáterin y los medios técnicos que tienen a su disposición.
 - Durante la reunión, puedes permanecer de observador por si fuera necesario tu apoyo, o permanecer en una dependencia contigua pero localizado, según el grado de confidencialidad de los contenidos y tu posicionamiento en la organización.
- Rueda de prensa a los medios:
 - Conducir a las dos delegaciones desde la reunión a la rueda de prensa y de esta al lugar del almuerzo.
 - Ocuparte de que todos (las dos delegaciones y los medios asistentes) estén debidamente ubicados y atendidos.
 - Colocación de los participantes en la reunión en la «foto de familia» conmemorativa.

- Mesa del almuerzo:
 - Acompañamiento de los comensales a la mesa indicándoles su ubicación.
 - Has de quedarte en el almuerzo, ya que un miembro de la delegación A ha tenido que marcharse y tu jefe te ha pedido que te sientes a almorzar para equilibrar el número de comensales, por lo que has de modificar el plano de mesa.
 - Gestionar el brindis en el que toman la palabra brevemente los máximos representantes de las dos delegaciones avisando de que sirvan la bebida y pidiendo silencio.
- Despedida de las dos delegaciones tras la comida:
 - Entrega del recuerdo de la ocasión.
 - Acompañamiento a la salida y despedida.

Evaluación

Por último, prepara en un fichero para su archivo la memoria-resumen general de las dos partes del evento, incorporando toda la documentación utilizada (planos de mesa, listados, fotos, dossier de prensa, etc.), así como las distintas versiones y mejoras que se pudieran haber realizado.

Este archivo tiene una doble finalidad:

- Servirte de recordatorio para otros actos que puedas organizar con la misma organización, para no repetir menús, por ejemplo, o con otros clientes para los que puede servirte de guía.
- Hacer llegar a tu cliente o tu propia organización un dossier completo debidamente ordenado y bien publicado con todos los detalles del acto, en formato virtual y/o en papel, especialmente con buenas imágenes que puedan utilizar para hacerlas llegar a sus compromisos como recuerdo del evento.
- Poner a disposición de tu equipo toda la documentación recopilada y elaborada para que cualquier miembro del equipo pueda acceder a su consulta independientemente de que tú continúes en él o estés localizable en esos momentos.

Con estas indicaciones ponemos fin a este documento que esperamos te resulte de utilidad y puedas usar no solo para estos cinco casos concretos, sino para la organización de cualquier evento corporativo que se te presente.

