

esmuc

Treball Fi de grau

Prescindir de lo imprescindible

El protocolo proyecta, comunica y resuelve

Estudiant: Beatriz Lavilla Boos

Especialitat/
Àmbit/Modalitat: Producció i Gestió

Director/a: Anna Costal i Fornells

Curs: 2015-2016

Vistiplau
del director/a
del Treball

Resumen

Las instituciones públicas y privadas, a través de la organización de actos o eventos, pueden conseguir comunicar y consolidar una imagen positiva, gracias a la utilización de ciertas normas y códigos de conducta, beneficio intangible que se obtiene mediante una buena estrategia protocolaria. En base a dicha afirmación, y tras haber podido constatar la falta de uniformidad en el concepto de la palabra protocolo y lo que realmente representa en tres grandes instituciones musicales de Barcelona (L'Auditori, Gran Teatre del Liceu y Palau de la Música), he creído oportuno acotar un estado de la cuestión sobre este tema, poniendo de relieve el protocolo y su correspondiente reconocimiento a nivel institucional.

Resum

Les institucions públiques i privades, a través de l'organització d'actes o esdeveniments, poden arribar a aconseguir comunicar i consolidar una imatge positiva, gràcies a la utilització de certes normes i codis de conducta, benefici intangible que s'obté mitjançant una bona estratègia protocol·lària. En base a aquesta afirmació, i després d'haver constatat la falta d'uniformitat en el concepte de la paraula protocol i el que realment representa en tres grans institucions musicals de Barcelona (L'Auditori, Gran Teatre del Liceu i Palau de la Música), m'ha semblat adient fitar un estat de la qüestió sobre aquest tema, posant en relleu el protocol i el seu corresponent reconeixement a nivell institucional.

Abstract

Both, public and private institutions are able to communicate and consolidate a positive image by following certain rules and codes of behavior in their organization of functions or events. This intangible benefit is only obtained with a good protocol strategy. On this basis and having verified that the concept of the word protocol and what it really represents for three large musical institutions in Barcelona (L'Auditori, Gran Teatre del Liceu and Palau de la Música) is not uniform, I believe it necessary to fix the current boundaries of this matter by highlighting protocol and the way it is acknowledged at an institutional level.

Sumario

Introducción	3
Protocolo y profesionalidad	10
Principios de carácter general de ordenación: protocolo, ceremonial y etiqueta	13
Imagen corporativa en el siglo XXI: transversalidad y complicidad de actores en la gestión y planificación estratégica de un evento, y su público	22
Conclusiones	32
Referencias bibliográficas	35

Introducción

Margarita García Maneiro, experta universitaria en Protocolo y Relaciones Institucionales afirma: «El protocolo hoy en día no es saber comer un pescado cual cirujano experto. Ni tampoco es algo sólo relacionado con la clase alta. Comienza cuando en cualquier empresa la secretaria descuelga un teléfono» (García 2001; citado por Sainz 2001).

Las instituciones y organizaciones públicas y privadas estrechan, cada vez más, lazos con la sociedad a través de múltiples acontecimientos y actividades como congresos, jornadas, convenios, patrocinios, conciertos, entregas de premios, etc. Todo ello demanda una estrategia integral, un conjunto de normas y disposiciones vigentes que faciliten las relaciones sociales, profesionales o diplomáticas con el fin de lograr proyectar una presencia e imagen pública que permita crear un reconocido valor corporativo.

El protocolo forma parte de esta estrategia, que inversamente a lo que mucha gente cree, supone mucho más que hacer las líneas de saludo, acompañar a las autoridades y realizar el *sitting* de los palcos. Es un aliado de primer orden a la hora de presentar a todos los públicos la identidad de una organización. Se convierte en una parte esencial para mostrar su excelencia y para proyectar la imagen de las personas e instituciones en cuestión:

«Contrariamente a lo que se piensa, las reglas de ceremonial y protocolo están más vigentes que nunca en la vida de la sociedad moderna. Aún cuando el sentir común considera a esta regulación como algo propio de altas esferas y de asuntos de Estado, la complejidad de la actividad en todos los aspectos, tanto públicos como privados, hace necesaria una reglamentación protocolar» (Fernández y Vázquez 2012).

Las organizaciones públicas y privadas consolidan una imagen positiva a través de la organización de sus actos, gracias a la utilización de ciertos códigos de conductas, así como de las formas adecuadas de relacionarse. Este es uno de los beneficios intangibles que se obtiene mediante una buena estrategia protocolaria. La utilización del protocolo como herramienta estratégica de comunicación ha sido, es y será una constante histórica.

El protocolo es un instrumento de comunicación persuasiva y simbólica (verbal y no verbal) compuesto por símbolos que, ordenados de una determinada manera (normas) confeccionan un código concreto. El intercambio de dichos símbolos, a través de unos códigos, impulsa un proceso de comunicación que utilizan las instituciones u organizaciones (públicas/privadas) para una uniforme y coherente emisión de identidad y cultura corporativa propia.

Por lo tanto, si el protocolo es la unión de símbolos que articulan un código, no parece justo reducir el uso y aplicación de esos signos a una determinada esfera de actuación, la oficial.

El protocolo no es sólo para el Rey, para un ministro o para un embajador. El protocolo es, hoy por hoy, organización. No es una invención moderna, ni tampoco un conjunto de normas que obligan a un comportamiento humano rígido, encorsetado, poco espontáneo, extravagante, cortés y superficial. Abarca mucho más que una ordenación espacio-temporal de una ceremonia oficial para colocar a las personas y entidades con arreglo a sus méritos y representación. Además de ordenar y disponer, tiene también como objetivos proyectar una imagen correcta, ganar la confianza de los públicos y conseguir incrementar la notoriedad de los representados. Y en este sentido, el protocolo juega un papel fundamental porque, a través de la organización de un acto público podemos crear el marco adecuado para realizar una transmisión de mensajes acordes con los objetivos de la institución, dando muestras de orden, equilibrio y actualidad en la organización de los actos. Todo ello como sinónimo de cortesía y respeto entre ciudadanos pero también de profesionalidad, mérito y creatividad de los responsables técnicos.

Tras la lectura de diversas fuentes bibliográficas y en especial un artículo, *La importancia del protocolo en las relaciones públicas institucionales* (2013), de Carmen Martínez Sánchez, Asesor Técnico en Consejería de Turismo y Comercio y experta en Comunicación Institucional, Protocolo, Marketing Política, Relaciones Públicas, he extraído y sintetizado cinco objetivos básicos que reflejan la labor protocolaria y el porqué de su existencia:

- Generar confianza a través del orden, de la eficacia, de la discreción y de la perfección que se transmite, de forma verbal y no verbal, en la ejecución de los

actos públicos.

- Ofrecer una imagen de marca que diferencie positivamente frente a otras instituciones.
- Mostrar los valores, los principios y el modelo organizativo de la Institución.
- Prestar un servicio de calidad, en el que cada acto público debe estar presidido por el respeto a lo que representa la Institución, la seriedad, la sencillez, la elegancia, la solemnidad y el rigor.
- Afianzar la credibilidad y la notoriedad de la Institución.

Lo importante es saber qué se quiere conseguir con la organización de un evento determinado, cómo va a planificarse, qué recursos son necesarios para llevarlo a cabo y qué técnicas se deben aplicar para lograrlo. Del éxito o fracaso de un acto dependerá que ofrezcamos una imagen positiva o negativa de nuestra organización, que consigamos emitir correctamente el mensaje implícito o explícito, y que cumplamos el objetivo que justifica al propio acto. Los responsables de protocolo tienen como meta configurar una adecuada proyección verbal y no verbal de la identidad de la organización que representan. Las estrategias, técnicas y tácticas protocolarias, pueden por tanto llevar al triunfo o al hundimiento en la consecución de los objetivos de una organización.

Por todo lo expuesto decidí investigar como gestionan el protocolo las tres grandes instituciones musicales de Barcelona más cercanas a mi entorno y con mayor reconocimiento: L'Auditori, el Gran Teatre del Liceu y el Palau de la Música Catalana.

Me quedé sorprendida al descubrir que no había unanimidad en el concepto de la palabra protocolo y lo que realmente representa. Creo que el cargo de director de protocolo que ostentan en L'Auditori y en el Palau no se corresponde con la definición científica que le compete, mientras que en el Liceu, el departamento de relaciones públicas, sí realiza la labor protocolaria de forma más fidedigna.

Dichas afirmaciones las he podido formular tras haber tenido la oportunidad de realizar una entrevista con cada uno de los directores de protocolo de los respectivos centros.

La primera entrevista me la concedió Ariadna Colom, secretaria de dirección y protocolo de L'Auditori de Barcelona, el 9 de octubre 2015 a las 12 del mediodía.

Colom empezó a trabajar en L'Auditori hace quince años, pero el cargo de

directora de protocolo fue posterior. Se le otorgó dicho puesto para que agilizara y controlara los trámites en la recepción de los invitados, patrocinadores, políticos y otros *vips* a los conciertos. Una recepción no presencial, es decir, su encargo es el de verificar vía correo electrónico, el número de reservas de las personalidades asistentes, pero no de la recepción en persona de los mismos el día del evento.

No hay vinculación directa con el departamento de sala, ni con comunicación, solo con prensa. Debe rendir cuentas exclusivamente al equipo de dirección.

La conclusión que saqué tras esta primera entrevista fue algo desconcertante. Parece ser que para L'Auditori hablar de protocolo es hablar de *vips*, de aquellas personalidades con algún tipo de privilegio y que por ello tienen derecho a un asiento determinado el día del concierto y tal vez algún tipo más de atención.

La segunda entrevista fue en el Palau de la Música Catalana con el director del departamento de protocolo, Pau Pujadas. Me reuní con él el 13 de octubre 2015 a las 16h. Mientras esperaba a Pujadas en la recepción del Palau me encontré con el director del centro, quién me saludó cordialmente y tuvo curiosidad por saber cual era el motivo de mi visita. Le expliqué que tenía cita con Pau Pujadas, ya que estaba realizando entrevistas en distintas instituciones musicales de Barcelona para verificar las diversas actividades protocolarias de los mismos. A lo que respondió diciéndome que en el Palau no vería un protocolo tan elaborado como en el Liceu. Pude verificar lo dicho en las dos siguientes entrevistas que mantuve con Pau Pujadas y Teresa Serra, Cap de Servei Relacions Públiques i Protocol del Liceu. Resumiré brevemente ambas entrevistas para poder tener una idea de cuales son las actividades protocolarias de cada uno de los responsables del sector.

Pujadas gestiona la explotación de las salas para actos no musicales, es decir, se encarga de reservar y preparar las salas de las que dispone el Palau, para los patrocinadores u otros clientes que deseen celebrar algún tipo de evento privado. No solo tramita las fechas de reserva, sino que además se preocupa por tener las salas equipadas con todos aquellos detalles requeridos para el evento en cuestión. Una vez concluida esta tarea propia de producción, en el momento en el que empieza toda la diligencia a este efecto, actúa como relaciones públicas con los patrocinadores y clientes, para tener finalmente todo dispuesto según lo acordado con los mismos. Otra de las actividades que realiza a nivel de protocolo es la de reservar los palcos para las

autoridades, patrocinadores y otros *vips*. Una vez supervisado el número de estos asistentes, pasa la lista con las reservas al jefe de sala, quién se encarga de controlar que se lleve a cabo correctamente. Pau Pujadas asiste como jefe de protocolo exclusivamente a los conciertos de Palau 100, para poder controlar que el *cocktail* que se ofrece a los *vips* concluya correctamente.

Nuevamente me encontré ante un protocolo limitado y reservado exclusivamente para complacer a los patrocinadores y demás personalidades importantes con privilegios especiales, igual que en el Auditori.

El día 27 de octubre 2015 a las 10 de la mañana realicé mi tercera entrevista a Teresa Serra en el Liceu. Dedicó casi una hora para explicarme con todo detalle las múltiples actividades protocolarias que se llevan a cabo en el Liceu, donde hace 16 años fue contratada en calidad de relaciones públicas con conocimientos sobre el protocolo, y responsable de sala. Así, en su función de relaciones públicas y jefe de protocolo atiende a toda aquellas necesidades que puedan surgir en lo referente a la gestión de público/públicos en general, sea cual sea su estatus.

Como responsable de sala, junto con las dos jefes de sala que hay en el Liceu, cuida que en cada acto o evento esté todo dispuesto correctamente y que el público sea recibido y atendido como corresponde. Es importante dar una buena imagen de la corporación, y todas las actividades que se realizan de cara al público se cuidan con esmero.

Depende directamente del departamento de comunicación, pero también es soporte del departamento de mecenazgo, de *marketing*, de producción, del equipo directivo, del patronato y de todas aquellas necesidades que puedan surgir en los diferentes actos que se organizan, tanto internos como externos.

Deduzco de sus palabras que su función como relaciones públicas y protocolo es la de cuidar del buen funcionamiento de todo lo que acontece de puertas adentro (protocolo interno) y de puertas afuera (protocolo externo). Una cuestión que aclararé en el tercer capítulo de este escrito.

Así, tras un primer contacto con dichas instituciones, desistí en seguir averiguando y profundizando en las funciones y actividades de los respectivos departamentos de protocolo, para buscar toda aquella información pertinente sobre el como y porqué de la importancia de el Protocolo. Lo he escrito en mayúsculas a

propósito, porque siento una necesidad imperiosa de definir de la forma más correcta posible su verdadera función y darle la importancia que se me merece.

Por lo tanto y tras todo lo expuesto hasta ahora, he creído oportuno una ordenación de este concepto para dar respuesta y sentido a mi primera frustrada búsqueda en las tres instituciones citadas anteriormente.

Para poder llevar a cabo dicha labor he leído toda aquella bibliografía que se me ha ido presentando a lo largo de mi investigación. Y para ampliar documentación sobre el estado actual del protocolo y su campo profesional, también me he valido de diversas fuentes de información en internet –primarias y secundarias–, como son Blogs, páginas de Facebook, páginas web.

A medida que he ido avanzando en mis pesquisas he ido cercando aquello que creía significativo, lo que realmente me interesaba y precisaba para alcanzar el objetivo marcado.

No he hecho alusión a la historia del protocolo, pero si he querido recoger parte de las ordenanzas más básicas para tener una idea de lo más esencial a la hora de querer organizar cualquier tipo de evento. Tema base del que parten estas líneas. Toda la información que he ido recopilando gira entorno a la producción y realización de un evento y de todos sus protagonistas, tanto actores (anfitriones e invitados) como espectadores (público e invitados).

A modo de aclaración debo indicar que he utilizado en este texto las palabras: empresa, corporación, organización, institución, de forma indistinta, dado que no he encontrado ninguna fuente bibliográfica que aclare la manera de poder diferenciar con un solo calificativo la “representatividad oficial” de la “representatividad no oficial” en estos casos.

También he empleado las palabras acto y evento indistintamente, que aunque sin ser sinónimas, a la hora de hablar de organización protocolaria habitualmente no se hacen diferencias.

No he puesto título a este escrito hasta pasados unos capítulos, capítulos ordenados y reordenados, rescatados y eliminados varia veces de la pantalla, hasta dar

con aquello que, como ya he dicho, he estimado necesario para cumplir con el propósito de este cometido.

El orden de los capítulos ha estado pensado varias veces y cambiado otras tantas y fuera cual fuera el orden siempre le he encontrado un sentido. Por tanto creo que sería propio decir la tan famosa frase que dicta así: «el orden de los factores no altera el producto». Se sobreentiende que el producto en este caso es el protocolo.

No creo estar aportando ninguna novedad pero tal vez consiga despertar interés en la importancia de lo que muchos consideran secundario, el protocolo, y la necesidad de evidenciar el embrollo que existe entre los diferentes departamentos específicos (*marketing*, comunicación, relaciones públicas, recursos humanos, protocolo...) de aquellas empresas que los crearon con el fin de ofrecer los mejores y más competitivos productos y/o servicios a un público/consumidor, cada vez más exigente y difícil de convencer.

Transversalidad es una palabra que ahora se ha puesto de moda y gran uso. Es por eso que creo que la puedo utilizar con éxito, al tratar sobre las competencias de los departamentos nombrados anteriormente y de sus funciones individuales y/o conjuntas, a la hora de gestionar los públicos, pieza clave en este juego de compra/venta.

Protocolo y profesionalidad

En el mundo globalizado de hoy, la especialización del trabajo y el adelanto tecnológico han llevado a la creación de especialidades y actividades que están directamente relacionadas con el desarrollo del conocimiento humano, de la ciencia, la tecnología...

Dada la necesidad ilimitada de conocimiento y el correspondiente crecimiento del volumen de información que se va creando, el hombre busca diferentes caminos que le permitan recolectar y recibir dicha información, mejorando los niveles de contacto y relaciones personales. Es así como en la medicina, la educación, la cultura, la industria, el comercio, el turismo, etc., se desarrollan acontecimientos y/o eventos que son previamente planificados, organizados y coordinados de manera que se produzcan, en un tiempo y lugar determinados, con un criterio para su desarrollo y control, que faciliten el intercambio tan significativo de información y contacto humano.

Cada evento tiene sus características y tratamientos especiales. Son muchos los profesionales dedicados a la organización de eventos tales como: congresos, seminarios, asambleas, lanzamientos u otros, así como también, a la asesoría de imagen y etiqueta empresarial. Es un trabajo que demanda del profesional el manejo fundamental de múltiples detalles que quedan recogidos en los diversos manuales sobre protocolo y que procuran en esencia, el entendimiento, respeto, comunicación e interrelación, cortesía, jerarquización, es decir, un adecuado comportamiento y sobre todo, el establecimiento de la armonía y buenas relaciones. Mediante unas normas consensuadas, la tradición y el sentido común se pretende; lograr armonía y solemnidad; adecuar los usos y costumbres a los valores más elevados de la sociedad; y, ordenar el comportamiento de las personas en los distintos ambientes en que se desenvuelven. El protocolo es por tanto; una forma de comunicación y sistematización del orden; de funcionamiento de las relaciones y actos; y, da a conocer sin palabras, la posición, el prestigio y el respeto de una persona, empresa o institución.

Es por ello que surge, de acuerdo con nuestra realidad mundial, continental y local un campo o área de especialización que se basa en técnicas y tecnologías

necesarias para lograr cumplir con la función de producir eventos o prestación del servicio de organización de eventos, de naturaleza intangible y supeditada a las progresivas e ilimitadas necesidades humanas.

Organizar un evento requiere de un grado de especialización y experiencia mínima que garantice el éxito del acontecimiento. De allí que podamos apreciar su enorme valor y trascendencia para los distintos campos o áreas de producción y servicios.

Se espera que el profesional del protocolo sea capaz de planificar, desarrollar y dirigir programas acordes con los objetivos de la empresa. Es obligado el conocimiento de las normas protocolares tanto a nivel nacional como internacional. Un descuido, una desatención o un mal manejo protocolar puede causar mucho daño a la imagen corporativa: «Nadie te dará una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión» (anónimo).

La aceptación del protocolo como profesión o disciplina ha ido en crecimiento a nivel mundial, especialmente en la incorporación de planes y programas de estudios, así como también en la creación de departamentos o secciones propias en las empresas privadas. Como escribe Alfonso Yagüe, miembro de la delegación territorial de la Asociación Española de Protocolo en la Región de Murcia: «Los profesionales de protocolo trabajamos para hacer la convivencia más fácil, evitando situaciones de tensión, choques culturales, fomentando el respeto mutuo entre personas, tanto en los ámbitos públicos como en el entorno más íntimo y privado» (2016).

A estas palabras, Yagüe añade en su discurso, la necesidad de no pertenecer ajenos a estos tiempos de cambio donde gran parte de la sociedad sigue asociando el protocolo a la jerarquía y etiqueta: «La clase política, los medios de comunicación, una buena parte de la sociedad, escuchan la palabra “protocolo” y huyen como de la pólvora, o en el mejor de los casos esbozan una sonrisa irónica» (Yagüe 2016). Este especialista en protocolo insiste en la necesidad de mostrar en la actualidad una institución moderna, ágil y funcional, ajena a los fastos y suntuosidades, al gasto innecesario. Reitera diciendo que la sociedad pide actos con menos discursos y reduciendo el uso de la simbología oficial. Finalmente, Yagüe afirma poder avanzar por este camino pero advierte que hay que tener muchísimo cuidado, porque cualquier

tropiezo multiplicaría las consecuencias negativas que el protocolo lleva arrastrando tantos años: «No podemos pronunciar palabras como solidaridad y austeridad desde ostentosos entornos palaciegos, porque nuestras afirmaciones pierden credibilidad. Si de verdad estamos comprometidos, no hay margen para dar un paso atrás» (2016).

Creo que con lo expuesto hasta ahora se entiende que hoy en día, el protocolo no se centra sólo en saber estar o saber comer, y que no es aplicable de forma exclusiva en altos rangos, sino que es una herramienta de gestión indispensable a la hora de organizar un acto de cualquier índole. Por eso es tan importante la figura del jefe de protocolo y ceremonial. Además de una normativa interna de comportamiento y saber estar, el protocolo es un conjunto de normas y técnicas mediante las cuales se puede organizar todo tipo de acontecimiento, oficial o no oficial, público o privado.

Si algo representa el trabajo del profesional de protocolo, es la organización con riguroso cuidado de la totalidad de los detalles, para favorecer momentos óptimos, y que sean un éxito a cualquier nivel.

El protocolo y sus profesionales deben por lo tanto conocer y saber manejarse en los distintos planos sociales: particular, empresarial, institucional, universitario, deportivo... para poder así organizar de manera adecuada.

El protocolo y el ceremonial no estarán obsoletos mientras que sigamos celebrando actos, ceremonias y eventos. Quizá ciertos personajes hayan perdido protagonismo, pero surgen nuevos protagonistas que requieren igualmente la aplicación de un protocolo, ceremonial y etiqueta, esenciales en la organización de los eventos en los que participan, donde el fruto del azar y de la improvisación se convierten en el plan B.

Puede cambiar la apariencia de los protagonistas, la moda, la tecnología, e incluso la terminología, pero la esencia de una minuciosa organización e indispensable coordinación de todos los implicados en la misma, es la que garantiza el éxito de un acto, ceremonia o evento. Y esa esencia, sigue vigente.

Principios de carácter general de ordenación: protocolo, ceremonial y etiqueta

A pesar de la evolución de los tiempos y los vertiginosos cambios que ha experimentado la sociedad, con el fin de crear eventos bajo una dinámica cómoda y controlada, una ordenación ceremonial y protocolaria puede ser una herramienta muy útil a tener en cuenta, tal y como lo manifiestan los diversos escritos de especialistas en protocolo consultados. Son unas normas de carácter formal; la presidencia de un acto; la precedencia en el mismo; los símbolos; las intervenciones y, los comportamientos en actos sociales, que han sido utilizadas y aceptadas.

No obstante, fundamentar dichas normas en formas más ágiles y transigentes, en consonancia con las exigencias del momento, permitirán crear un protocolo más práctico, resuelto, sencillo y esquemático, aplicable tanto al ámbito oficial, empresarial, social, nacional como al internacional, como dijo Alfonso Yagüe (2016) en su último discurso. A lo que también podemos añadir la siguiente frase escrita por María Teresa Otero Alvarado, profesora titular de la Universidad de Sevilla y presidenta de la Asociación Universitaria de Relaciones Públicas y Protocolo de Andalucía: «La costumbre es tan importante hoy en día como los deseos de innovar en los planteamientos ceremoniales» (Otero 2011).

Una de las fuentes de las que se sirve el protocolo son las leyes, de ahí la importancia del análisis y estudio de las normas que se deben tener en cuenta a la hora de planificar uno u otro acto protocolario.

Son de fácil consulta en muchos de los manuales competentes de protocolo que se encuentran en el mercado. Por lo tanto no creo oportuno empezar a relatar una a una todas las leyes protocolarias en este escrito, aunque sí que me gustaría al menos nombrar aquellos conceptos que considero claves y que creo convenientes para poder hacer una valoración, al menos a *grosso modo*, de la ordenación ceremonial y protocolaria.

El protocolo concreta las demostraciones externas e internas de las estructuras del poder y es la herramienta que permite que el orden y la efectividad comunicativa organizacional se hagan presentes en el lógico desarrollo de

determinados actos, en los que la práctica del ceremonial y del protocolo se reflejan fundamentalmente en dos ámbitos de titularidad: la titularidad del Estado y las Administraciones públicas en los actos oficiales, y la de organizaciones de otra índole, en los actos privados:

«Haciendo una recopilación de documentación y diversa bibliografía, se observa que hay autores que identifican y dan el mismo significado a los actos oficiales que a los actos públicos, mientras que otros aseguran que hay actos públicos que pueden ser oficiales o no oficiales» (López-Nieto 2003).

Francisco López-Nieto, doctor en Derecho, diplomado en Genealogía, Heráldica y Nobiliaria y del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, se inclina a afirmar que todo acto que tiene lugar ante un número indeterminado de personas, lo organice quien lo organice, ha de ser considerado como un acto público.

Pero si hay algo que no pone duda es que, solo son actos oficiales aquellos organizados por el Estado y las entidades paraestatales. Y como dice M^ª Teresa Otero Alvarado, a su titularidad oficial se añaden condiciones como el carácter público de los fondos con los que se organizan y su debida fiscalización, o los principios de publicidad, que exigen a los poderes públicos a acomodar sus eventos al bien común y a los intereses generales de la comunidad, y no a los particulares de uno u otro grupo determinado.

Otros prestigiosos investigadores encuadran el protocolo según la definición de la Real Academia Española (RAE): «un conjunto de normas, usos y costumbres jurídicas que determinan el orden de celebración de un acto oficial». En consecuencia lo sitúan en el ámbito estricto de las instituciones públicas, llegando más lejos en sus aseveraciones al decir que en sentido literal protocolo es el protocolo oficial. Pero como dice Carlos Fuente, Director del Instituto Universitario de Protocolo de la Universidad Camilo José Cela, en su blog: «Negar la existencia de un protocolo no oficial es mirar para otro lado» (2016). Y lo argumenta manifestando que esta visión reduccionista del protocolo a lo estrictamente jurídico o al derecho consuetudinario no se atiene a la realidad de los tiempos ya que actualmente nadie duda que existe un protocolo para los eventos deportivos, para los actos empresariales e incluso para los

propriadamente sociales. Considerar que la aplicación de dichas normas o reglas fuera de lo oficial no es protocolo, desvaloriza a todos esos otros ámbitos no oficiales ya que en el sector privado también hay normas, reglas y costumbres que aunque no vienen señaladas por decisión oficial, sí que vienen acordadas por la institución organizadora o por la entidad, asociación u organización nacional o internacional que promueve sus eventos. No son normas o reglas absolutas y generalistas, porque se ajustan a su propio entorno, pero no por ello se les debe situar fuera del protocolo. Y para apoyar dichas palabras se puede nombrar a Otero Alvarado quien, en su libro *Protocolo y Empresa, ceremonial corporativo* (2011), escribe que el término ceremonial es de incorporación más reciente en la presencia pública de infinidad de organizaciones ajenas a los ámbitos oficiales que hasta la llegada de la democracia no tuvieron visibilidad pública. La aceptación de nuevos y necesarios protagonismos supone un reposicionamiento en los comportamientos ceremoniales y protocolarios de empresas, fundaciones, asociaciones, partidos políticos, sindicatos, organismos empresariales, ONG, colegios profesionales o religiones que no forman parte del Estado.

Las organizaciones, públicas y privadas, poseen una representatividad social renovada, como ejes socio-políticos y culturales, en el actual modelo de vida humana. En virtud de ello, es necesario que cuente con normas transparentes para reglar sus acciones en cuanto al ceremonial y al protocolo.

Igualmente cabe destacar el particular protocolo eclesiástico (las normas que rigen los actos y celebraciones litúrgicas) y el protocolo militar (reglas que determinan el orden de jerarquización, en todos aquellos actos de historia, militar u oficial).

La mayor parte de los actos que se organizan cada día en España y fuera de ella, son actos privados, bien de carácter familiar –aquellas celebraciones y eventos que tienen lugar en la vida privada de las personas y que se hacen frente con recursos propios. Hay libertad total a la hora de organizarlos y no hay ninguna norma que los rijan, solo el deseo del anfitrión o las limitaciones económicas –o bien de carácter corporativo– aquellos eventos o celebraciones que tienen lugar en el desarrollo de la vida pública de multitud de organizaciones que han de justificar sus cuentas sobre ellos al fisco y a sus propios socios o integrantes. En estos casos, hay entidades, como ya he dicho anteriormente, que poseen manuales de ceremonial u organización

interna que implantan sus propias normas de precedencias, pero en general no hay norma alguna que guíe estos actos, salvo los objetivos del convocante y las estrategias que se deben desarrollar para conseguirlos. En estos casos la normativa oficial de protocolo será un referente que puede ser útil si entre los invitados se encuentren autoridades del Estado, ordenando a las autoridades por su normativa y a las personalidades de la empresa por la propia si existe, sin perjuicio de que sea considerada la identidad del anfitrión.

Así, una vez concretada la titularidad pública o privada del acto y establecidas las normas correspondientes que se deben aplicar o por el contrario su carencia como reglas expresas y, por tanto, la plena libertad para organizar el evento *ad libitum*, habrá que tener en cuenta una serie de fundamentos como son el ordenamiento jurídico o una normativa interna, que permitan emplear la reglamentación adecuadamente.

Será el instrumento del que se servirá el organizador para ordenar los actos y para que esos actos sean bien comunicados, ya que codifica las reglas que prevalecen en **el ceremonial** –aquel conjunto de formalidades necesarios para la celebración de un determinado acto o una determinada solemnidad y así poder crear una atmósfera excelente para las relaciones– junto con la ceremonia en el trato que marca **la etiqueta** o normas sociales:

«Pueden distinguirse dos clases de normas sociales: las reglas que se presentan como prescripciones jurídicas (normas jurídicas) y aquellas otras normas que rigen la convivencia humana, como son los comportamientos de cortesía, los modales, las reglas del lenguaje hablado, los preceptos de la etiqueta, etc.» (Otero 2011).

Son dos formas distintas mediante las cuales un individuo se comporta de una determinada manera, pues mientras en el primer caso el comportamiento protocolario de un individuo queda obligado por la ley, en el segundo se trata de una mera regla convencional, o simple invitación a los individuos a cumplir, dependiendo de que los propios individuos quieran vincularse o no al cumplimiento de este tipo de normas. Estas últimas normas no basadas en preceptos jurídicos, son los denominados usos

sociales, que han variado según los tiempos, las latitudes, y los estratos sociales, y que son distintos todavía para cada uno de los sectores de la sociedad en que se producen.

Los usos sociales no son ley en sentido estricto, ya que no están regulados por norma alguna. No tienen la imposición del superior, pero a tales normas no se les niega una importante función social, pues realmente actúan con eficacia dentro de la sociedad, facilitando las relaciones humanas.

Sea cual sea la naturaleza de la norma (jurídica o no), ambas se aplican en protocolo y por ello se habla indistintamente de ellas como normas que ordenan el protocolo. Esta ambigüedad que ofrece el término protocolo, por tratarse de una materia multidisciplinar, cambiante y global, ha hecho que muchos hayan intentado encontrar una definición adecuada, tal y como apunta Fuente a este respecto:

«Quizá la dificultad esencial de acertar plenamente resida en la propia evolución del término y de su práctica, de ese camino que va desde la regla o norma (históricamente vinculada a la Corte y sus cortesanos), a su acepción más actual vinculada a la organización de eventos y actos» (2008).

Ésta indeterminación trae mucha discusión a la hora de preguntarse si fulanito o menganito es poco protocolario; ha roto el protocolo; o, se ha saltado el protocolo: «El protocolo es flexible, no se salta ni se rompe, en muchos casos, salvo en cuestiones que indica la ley, recomienda, no obliga». Palabras expresadas por Yolanda Amatriaín, Directora de Máster en Protocolo y Organización de Eventos de la Universidad de Alcalá (2015).

Las personas que precisan y se valen del protocolo en su trabajo, pero presumen de ser poco protocolarios, piensan que lo consiguen mostrando cercanía, amabilidad y huyendo de la excesiva afectación en el trato. Pero esto poco tiene que ver con “no ser protocolario”. Se trata únicamente de una cuestión de buena educación y de saber adaptarse a cada situación. La deferencia en el trato con los demás debe ser mutuo, y tan presuntuoso es el que exige un determinado trato a quien desconoce el uso del mismo, como quien conociendo las reglas básicas de la cortesía las quebranta alardeando de una naturalidad que en la mayoría de los casos resulta postizo.

La presunción o inflexibilidad no son defectos propios del protocolo, como

tampoco son cualidades del mismo la naturalidad o amabilidad. Estas carencias o cualidades son más bien aplicables a las personas, y todos somos susceptibles de tenerlas en mayor o menor grado. El protocolo, justamente, aporta las herramientas necesarias para lidiar con todas ellas, en circunstancias donde el compromiso y la cordialidad son necesarios para llevar a buen fin acciones conjuntas, ayudando a equilibrar los diferentes intereses personales y favoreciendo la fluidez en las interacciones.

Por tanto, prescindir del protocolo, pone más de manifiesto una actitud de arrogancia que una actitud natural. Una arrogancia que apuesta antes por las propias cualidades que por las de los demás y que lleva erróneamente a prescindir de lo imprescindible, el Protocolo.

Protocolo, ceremonia y etiqueta, son tres términos que, como ya he afirmado, por uso y costumbre son utilizados de forma indistinta a modo de sinónimos. Cierto es, que a través de las múltiples lecturas revisadas, tanto en fuentes de información en internet como en diversa bibliografía, he observado que se trata de tres términos diferentes, pero que pasean juntos de la mano en casi todos los actos o eventos que se organizan. Por lo que me inclino a considerar la inclusión de dichos términos en lo que entendemos como Protocolo en mayúsculas. El porqué de este posicionamiento viene infundado por las argumentaciones que he ido seleccionando a lo largo de múltiples lecturas al respecto. Y como dice M^a Teresa Otero Alvarado:

«Después de todo lo analizado, podemos afirmar que, con el tiempo, se ha dado el nombre del continente al conjunto del contenido, originándose así la figura literaria conocida como sinécdoque. Éste constituye el origen cercano del significado actual de la palabra protocolo, que se consideraba una parte del ceremonial, y ha terminado por sustituirlo como término genérico en España» (2011).

Sin embargo el artículo de Sandy Karina Valle, en el blog del máster de Relaciones Públicas, Eventos y Protocolo de la Universidad Pompeu Fabra, es contrario a la “inclusión”:

«Debemos matizar que el protocolo, como técnica de organización de actos, no determina cómo se deben utilizar los cubiertos, cuál es la forma apropiada para

saludar o si es más o menos aceptable asistir a un *cocktail* vistiendo unos vaqueros o unas zapatillas deportiva» (2015).

No contempla la relación *pars pro toto*, que sí consideran otros partidarios especialistas. No obstante, también escribe: «Saltar o romper el protocolo significa incumplir el desarrollo del acto de modo que este salga mal», que sí corroboran la mayoría de los profesionales del protocolo a la hora de defender la necesidad de flexibilizar los usos sociales o etiqueta, y no ajustarse a ellos de tal manera que, cualquier pequeño imprevisto a ese respecto sea causa de “rotura de protocolo”.

Otra afirmación sobre esta cuestión dice lo siguiente:

«El Protocolo deberá entenderse como "técnica de organización de actos". Por tanto habrá que evitar el uso de expresiones del tipo protocolo estricto, protocolo flexible, ya que se incurriría en una contradicción en los términos. Puede ser estricta o flexible la filosofía del acto, pero en ningún caso la técnica que se utilice para aplicarla. Creemos oportuno recomendar que se desligue por completo el protocolo de este tipo de comportamientos, sobre los que esta técnica nada establece» (Herrero 2006).

Las tres primeras líneas son claras pero ¿Como desligar la filosofía del acto –en el que entiendo que entra el ceremonial y la etiqueta– de lo puramente técnico – protocolo–, la tercera pieza de este puzle que conforma el acto o evento que confirma la relación de inclusión?

Es indudable que el protocolo tiene que complementarse para poder cubrir todas las necesidades que requieren el conjunto de actividades que tienen lugar en los actos, actividades que se deben regular y organizar. Por lo tanto hay que buscar otros conceptos que sirvan de complemento al campo del protocolo. Y por ello surgen términos como etiqueta o ceremonial, entre otros.

Este conjunto de términos, protocolo, ceremonial y etiqueta nos dan las bases fundamentales para la preparación, organización y ejecución tanto de actos oficiales como de actos privados. Cada término tiene su propio significado y función:

«El ceremonial crea la atmósfera para las relaciones y el protocolo codifica las reglas que gobiernan el ceremonial, dando a cada participante las prerrogativas, privilegios y unidades que corresponden» (Servos 1997).

«El protocolo necesita del ceremonial y la etiqueta en actos oficiales para dar mayor solemnidad a los mismos, en el bien entendido que ni Ceremonial ni Etiqueta por si solas confieren carácter de oficial a un acto, sino que éste le viene dado por la condición de autoridad que concurre en quien lo organiza» (Gómez 2015)

El protocolo, definitivamente, es norma; la ceremonia es forma. Si unimos norma y forma, lo que nos están ofreciendo es una clara comunicación visual del acto.

Y por último, el otro término, etiqueta, que equivale al ceremonial de los estilos, usos y costumbres que deben observarse en todos los actos y ceremonias públicas y solemnes, como así también en las manifestaciones externas de la vida social. Por ello, la etiqueta está relacionada con el saber ser, el saber estar en cualquier situación, cumpliendo siempre con lo que marque el anfitrión o la autoridad que nos invita.

Enlazando con este último párrafo quisiera aprovechar para volver a insistir en una situación que genera confusión cuando decimos a cualquier cosa “no es protocolario”. Situación que incluso provoca desentendimiento entre los profesionales. Por ello haré especial hincapié al protocolo social o usos sociales o normas consensuadas o normas convencionales o protocolo privado o protocolo social o lo que es decir, “saber ser”-“saber estar”.

Las normas que los rigen quedan limitadas a determinados usos, admitidos en cada época y que, según ésta y a veces el territorio en que se celebran aquellos actos, pueden variar, y de hecho varían. Y como dice José Luis Delgado García, periodista y especialista en protocolo, estos usos se imponen a todos los individuos haciendo ostensible lo que se hace y lo que no se hace, actuando como la moda, con una auténtica presión sobre los mismos, aun sin que ellos se den cuenta.

Muchas veces estos usos producen en el individuo pautas de comportamiento que nos permiten prever la conducta de las personas que no conocemos, y obligan al

individuo a vivir a la altura de los tiempos. Pero en ocasiones, y en determinadas esferas sociales, suponen verdaderas normas de protocolo público no oficial (corporaciones públicas, entidades privadas, reales academias, universidades, colegios profesionales, cámaras oficiales, empresas importantes, fundaciones, asociaciones, corporaciones nobiliarias...), pautas de las que hoy no se puede uno desentender, pues este protocolo privado o etiqueta social ya no es exclusivo del mundo diplomático o de la aristocracia, sino que a un determinado nivel social parece indispensable para no fracasar en las relaciones con los demás: «Los preceptos de la buena educación no tienen la formalidad de las normas jurídicas, pero llevan también aparejadas su sanción: el ridículo» (de Miguel 1991).

En el último siglo los usos sociales no sólo han cambiado, sino que plantean la necesidad de introducir nuevas maneras, que vienen impuestas por unos nuevos modos de vida, por las relaciones en los negocios, por la aparición de otras escalas de valores, por el cambio experimentado en la familia y en el papel de la mujer en la sociedad:

«Aunque muchas de la reglas queden obsoletas o deban transformarse, la buena educación (y no la pedantería), nunca pasa de moda. Ser educado no es una moda, es algo inherente a nuestra condición humana, que nos hace más libres y más tolerantes» (protocolo.org 2016).

Lo que para algunas culturas tiene un determinado significado para otras es totalmente extraño, y es precisamente el protocolo el que trata de sumar esfuerzos para que estos dilemas en grandes actos o eventos, con diferentes culturas y participantes, sean considerados y subyugados.

Imagen corporativa en el siglo XXI: transversalidad y complicidad de actores en la gestión y planificación estratégica de un evento, y su público

He creído oportuno dedicar este tercer y último capítulo a distinguir los diferentes departamentos con los que nos encontramos en las distintas empresas y/o corporaciones –pública o privada, oficial o no oficial– en la actualidad, con el fin de encontrar y/o justificar su campo de actuación y su transversalidad, centrándome en la imagen corporativa que representan a la hora de crear y ofrecer un acto o evento a un público, lo que también implicaría la gestión de públicos.

Creo que este largo párrafo define la intención de encontrar un perfecto equipo de actuación y/o trabajo a la hora de planificar y gestionar actos o eventos, en los que se busca ofrecer al público aquello que ellos buscan o merecen, ya que cuidar de la imagen corporativa no es solo preparar el mejor catálogo, el logotipo más impactante, el vídeo que muestra sus instalaciones. Es saber recibir, atender y agasajar a los invitados por medio de un protocolo acorde que llene totalmente las expectativas del público. Y como explica Yolanda Amatriaín en su blog “perlas de protocolo”:

«El protocolo es un arte y como tal echa mano de creatividad y técnica. No son solamente reglas de obligado cumplimiento, no es un mero diseño de un evento, es un compendio de actuaciones de muy diversa índole que conducen, bien controladas y dirigidas, a la consecución de objetivos y probablemente al éxito » (2015).

El departamento de protocolo será pues, el punto de partida para ir adentrando en este complejo entramado que forman los diferentes órganos de una empresa y/o corporación. Entramado que gracias a diversas fuentes de información en internet, que describen los posibles departamentos en una organización y sus competencias, he podido a modo de síntesis reflejar en estas líneas.

Toda organización –«la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad» (Schein 1995)–, posee distintos niveles de personal, organizados según sus cualidades y según las necesidades de las mismas. El buen funcionamiento

exige que ciertas tareas sean delegadas en ciertos grupos específicos (departamentos), con funciones y tareas exclusivas cada uno de ellos, pero con una visión de trabajo estratégico entre estos. Aquí es donde entra en juego la transversalidad, con un perfil de profesionales que integren equipos multidisciplinarios de trabajo, en la realización de todo tipo de eventos y espectáculos para la publicidad y promoción de empresas, marcas, servicios y productos; como también la realización de eventos institucionales, sociales y familiares. Y, en todo este proceso será vital la comunicación organizacional como instrumento de trabajo que permite que en las organizaciones circule la información, con el fin de coordinar las necesidades e intereses de éstas, con los de su personal y con la sociedad.

No es posible imaginar una organización sin comunicación. La importancia de la comunicación organizacional reside en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y corporativa. Es fundamental una comunicación eficaz para que las funciones de planificación, organización y control se desarrollen correctamente tanto interna como externamente:

«La empresa del siglo XXI necesita comunicarse y expresarse en un mundo absolutamente globalizado. La información es fundamental para que las organizaciones den una buena imagen exterior, y para que consigan un buen funcionamiento interno» (Harvard Deusto 2016).

Cuando se habla de comunicación interna se busca la manera de crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, a través de diferentes medios de comunicación. Con ello se consigue mantenerlos informados, integrados, motivados y así poder contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, lo que equivaldría a una perfecta transversalidad y complicidad entre los diferentes actores de la organización:

«Para conseguir que todos los trabajadores se comprometan con la empresa, estén motivados y se cumplan las metas y objetivos establecidos, la información ha de manejarse y transmitirse de forma óptima, y así evitar la desinformación, la falta de incentivos, la inseguridad entre los trabajadores, la pérdida de autoridad de los gerentes o la inexistencia de objetivos claros» (Harvard Deusto 2016).

Por otro lado, la comunicación externa permite emitir mensajes hacia los diferentes públicos externos, enfocados a mantener y a mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios, lo que equivaldría a una positiva gestión de públicos.

El **departamento de Comunicación** es quien lleva el peso de la comunicación organizacional, si bien dicha comunicación implica a todos los departamentos y la empresa o corporación al completo. Cada uno desde su competencia y funciones.

El departamento de comunicación cumple la función de manejar la información de las empresas y transformarla en mensajes claros y directos. Otra de las labores fundamentales de este departamento es generar, proteger, mantener y gestionar la identidad de la empresa, así como su personalidad, es decir, el elemento que mejor le permite diferenciarse de las empresas de la competencia. Han de generar un tipo de comunicación capaz de transmitir una visión clara compartida, la misión, los valores y los objetivos principales de la empresa. A partir de aquí, se consigue la base para reconocer cuáles son las necesidades de la plantilla, así como la de los propios clientes.

Es importante en este capítulo el concepto de interno y externo, ya que es la clave del funcionamiento entre personal y departamentos, y éstos, con el público o cliente. Casi todos los departamentos que voy a nombrar en un momento u otro a lo largo de estas líneas: protocolo, relaciones públicas, *marketing*, comunicación, inciden en diferenciar lo interno — la gestión de puertas a dentro— de lo externo —la gestión de puertas afuera. Si bien es cierto que todo gira entorno a lo mismo, a la óptima comunicación entre el personal y departamentos, para una excelente comunicación hacia el público o cliente.

Revisando otros de los diferentes departamentos que pueden haber en una empresa o corporación, encontramos **el departamento de protocolo** que muchas veces es absorbido por el **departamento de relaciones públicas (RRPP)**. Es cierto que la diferencia que hay entre ambos departamentos nombrados, es desconocido por una gran mayoría y puesto que he dedicado todo un capítulo a explicar el campo profesional del protocolo, creo conveniente explicar ahora, de forma más breve, el de RRPP, aunque no por ello menos importante ya que es un departamento que casi

siempre tiene bastante mas peso por su papel mediador. Se encarga ni más ni menos que de gestionar la comunicación entre una organización y la sociedad, es decir; de la gestión de las comunicaciones internas (para conocer a los recursos humanos de la organización y que éstos comprendan las políticas institucionales); de la gestión de las comunicaciones externas (para darse a conocer a sí misma); de las funciones humanísticas (intenta ganar la confianza del público); y, del análisis y comprensión de la opinión pública (para después actuar sobre ella).

En estas seis líneas previas he implicado directamente a otros departamentos, sin nombrarlos. Se trata de los departamentos de comunicación, recursos humanos protocolo, *marketing*, patrocinio, publicidad, prensa y producción, en los cuales se podrá ir observando a lo largo de este capítulo que muchas veces los intereses se cruzan, por falta tal vez de líneas que delimiten claramente el campo de acción de cada uno de ellos. Parece que cada departamento, de forma individual conoce sus competencias y muchas veces coincide con las competencias de otros departamentos.

Se podría casi comparar con la expresión de "participaciones recíprocas", aquella que describe la situación en la que dos sociedades, anónimas o limitadas, participan mutuamente en sus respectivos capitales sociales. En consecuencia, se produce un cruce de participaciones sociales de forma que cada sociedad es socia de la otra. Y en este caso que nos atañe, describe la situación en la que dos o más departamentos participan mutuamente teniendo unos mismos objetivos y funciones.

La gestión del proceso identificador y definidor de la identidad corporativa es una de esas competencias compartidas entre varios departamentos. Pero es el de RRPP, el que posiblemente lo gestione con más insistencia.

La definición de la identidad depende de la propia organización mientras que la percepción de la imagen depende del público. La perfección sería conseguir que la imagen corporativa que se genera fuera lo más parecida posible a la identidad de la misma.

En esta gestión desempeñan funciones determinantes entre otros, el ceremonial y el protocolo, al definir el sistema de comunicación no verbal y la sistematización del orden de funcionamiento de las relaciones y actos llevado a cabo por las organizaciones. Su uso correcto da a conocer sin palabras la posición, el prestigio o el

respeto de una persona, empresa o institución:

«Indican a los distintos tipos de públicos cómo han de presentarse y cuál es su ubicación espacio-temporal en el imaginario relacional del evento, un posicionamiento dado por las tipologías de relación que han establecido previamente las relaciones públicas y que se pone de manifiesto en función del sistema de vínculos de ese universo organizacional» (Otero 2006).

Si existe algún aspecto de las relaciones públicas especialmente relacionado con el ceremonial y el protocolo es la consideración y el tratamiento de los públicos implicados en los eventos.

En la estrategia global de comunicación de las empresas y organizaciones, las RRPP con la aplicación de las técnicas de protocolo y la gestión de eventos se convierten indiscutiblemente, en instrumentos complementarios del departamento de Comunicación, *Marketing*, Patrocinio, Publicidad, RRHH, Prensa, Producción.

A continuación iré repasando uno a uno los otros seis departamentos que configuran hoy en día los órganos de gestión de muchas empresas y corporaciones, buscando su razón de ser a través de su definición, con la intención de conocer sus funciones y remarcar aquellos objetivos que se solapan y/o fusionan entre ellos.

El departamento de *marketing* de una empresa posee la importante función de manejar y coordinar estrategias de venta. Se dice que está encargado de satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, obteniendo ganancias al mismo tiempo. Por lo tanto, el objetivo del departamento es ubicar y posicionar la empresa en el mercado, e incrementar las ventas o los ingresos. Para ello se debe conocer los deseos del consumidor, diseñar el producto, producirlo, y por último se hará la venta, bien de una manera directa o a través de intermediarios, momento en el cual serán necesarios todos los soportes que facilitan la comunicación de los departamentos nombrados anteriormente.

Una vez que el *marketing* mostró su eficacia para la gestión de los intercambios con los clientes externos, se observó que se podría aplicar los mismos principios a la gestión de los recursos humanos, naciendo así un nuevo concepto, el *marketing* interno que surge como una extensión de la aplicación del *marketing* a la

gestión de los recursos humanos de la empresa, en la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal para que sirva bien a los clientes.

En el *marketing* interno, los productos que se venden son la propia identidad y la imagen de la empresa, sus valores corporativos, su organización, sus objetivos, sus estrategias. Y, el mercado al que se dirige está constituido por la totalidad de los empleados y colaboradores de la empresa u organización, de los que demanda plena complicidad, puesto que una cosa es conocer el producto o servicio y otra es estar plenamente convencido de sus bondades y ventajas competitivas. Y para que esto sea posible, el personal deberá utilizar el mismo lenguaje y emplear las mismas actitudes que utiliza la empresa u organización en sus actividades de comunicación orientadas hacia los mercados externos. De ahí la necesidad de que la empresa cuente con un manual de protocolo interno que facilite las labores del *marketing*. Es un instrumento que además de impulsar la calidad protocolaria dentro de la empresa, debe formar parte del plan general de comunicación de la organización, ya que resulta prácticamente imposible aislar las áreas de contacto con el público o con los clientes de las áreas operativas, sobre todo, y especialmente, en el sector de los servicios.

En un momento se ha comprometido al departamento de recursos humanos, comunicación y protocolo. La creación del *marketing* interno “absorbe” parte de las funciones de estas otras secciones.

El **departamento de patrocinio** normalmente pretende satisfacer un doble objetivo: un rendimiento comercial y otro de imagen. Este órgano es ventajoso para obtener una imagen positiva de la empresa. Ofrece una nueva dimensión de la empresa y una relación diferente con sus *targets*, ya que no se considera solo la dimensión del cliente o comprador, sino otras más humanas, esto es, el hombre como amante del arte, de la cultura, del deporte.

Los actos de patrocinio son actos institucionales que transmiten la cultura de la empresa y hacen compartir su visión del mundo.

El patrocinio es algo más que un mero intercambio comercial, es una estrategia de comunicación que permite a las organizaciones interactuar con la sociedad en la que se desenvuelven y en la que reside su razón de ser. Se trata de transmitir un mensaje que cale en la mente de los públicos objetivos, consiguiendo notoriedad para

la marca patrocinadora, reforzando su posicionamiento en el mercado. Por eso es fundamental que el patrocinador elija con sumo cuidado la actividad objeto de su patrocinio. Debe tratarse de un evento que simbolice su cultura de empresa y resuma sus objetivos dirigiendo su mensaje a un target común a los dos. La clave del éxito está en lograr que el público asocie la imagen del patrocinador con las cualidades o beneficios del evento patrocinado.

Aquí vuelven a implicarse los departamentos de comunicación y protocolo, vitales para que los patrocinadores apuesten por una u otra empresa.

Existe asimismo una ventaja adicional. Al igual que la publicidad y otras herramientas del *marketing*, el patrocinio es una acción encaminada a la difusión promocional de la empresa o la marca, pero a diferencia de éstas, resulta mejor valorada por una sociedad que está saturada de impactos publicitarios.

El **departamento de publicidad** utiliza la comunicación como una herramienta para lograr sus propósitos: colocar exitosamente sus productos o servicios en un mercado de alta concurrencia y competencia, mediante unas técnicas específicas.

El **departamento de recursos humanos**, que puede abreviarse RRHH, se centra por lo general en lograr que los empleados estén en la misma sintonía que la empresa, haciendo coincidir los anhelos y las aspiraciones de los trabajadores con la estrategia de la compañía. Primer punto de coincidencia con el *marketing* interno, gracias a la comunicación interna y un protocolo interno.

La formación de una plantilla laboral eficiente, la construcción de un buen clima de trabajo y el desarrollo del potencial de cada trabajador son algunos de los objetivos habituales en el ámbito de los RRHH, con la finalidad de conseguir el esfuerzo de los mismos para cumplir con las metas de la organización.

El **departamento de prensa**, más conocido como gabinete de prensa o gabinete de medios de comunicación o de relaciones con los medios, es un organismo de la empresa encargado de entablar las oportunas relaciones y acoger las solicitudes de los distintos medios de comunicación. Así mismo, será el encargado de difundir de manera oficial, las novedades que se produzcan dentro de la empresa y controlar las noticias en prensa relacionadas con la empresa.

La organización de ruedas de prensa, la elaboración de comunicados de prensa, reportajes y demás noticias, la preparación de apariciones en los medios de comunicación, reportajes fotográficos, elaboración de medios propios, seguimiento de medios y la gestión de redes sociales, son las funciones principales de un gabinete de prensa. Se trata claramente de una comunicación externa muy específica que está nuevamente, codo con codo, con los departamentos de comunicación, RRPP y protocolo, herramientas fundamentales para la construcción de la imagen de la empresa o institución.

El **departamento de producción**, también llamada área o departamento de operaciones, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios).

No solo las empresas productoras o industriales cuentan con la función o el área de producción, sino también, toda empresa de servicios, por lo que hoy en día, se suele utilizar más el término operaciones antes que el de producción, ya que el término producción parece sólo implicar bienes tangibles, y no a los bienes intangibles o servicios.

Tradicionalmente es considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Dicho departamento ejecuta el escenario final bajo las líneas aprobadas con anterioridad por los otros departamentos.

Hay necesariamente un nexo de unión muy fuerte entre éstos, para que todo salga según lo previsto.

A la hora de gestionar y planificar estratégicamente las ceremonias que conforman actos, eventos o acontecimientos especiales será necesario contar con la colaboración de todos los departamentos que configuran la empresa o corporación.

Todos se verán implicados en un momento u otro, de modo que resulta imprescindible que todos y cada uno de ellos sea conocedor de los procesos que implican la formulación de un acto desde el inicio hasta el final de su creación. Es imposible acertar en la organización de un evento si no se dispone de la información oportuna:

«El objetivo del acto no es su perfección. El objetivo de un acto no es el acto en sí mismo, es la suma de todos esos objetivos que se establecen durante la planificación del evento como: creación de notoriedad en los medios de comunicación: aumento de popularidad; hacer un homenaje; conmemorar un acontecimiento; sellar un acuerdo o alianza; declaración de nuevas políticas; presentación de nuevos directivos; dar a conocer nuevos productos; inaugurar instalaciones o servicios, o, provocar una reacción de nuestros competidores» (Otero 2006).

Y, solo si se conocen los objetivos se podrá diagnosticar el éxito o el fracaso de una convocatoria, cuantificando el número de asistentes, cantidad y calidad de apariciones en medios de comunicación, aumento de popularidad. Pero para ello será necesario un análisis previo de identificación de públicos para su perfecta gestión.

Hasta el momento, las clasificaciones vigentes para identificar a los públicos se atenían a criterios económicos, laborales o profesionales entre otros, ya que se utilizaban sobre todo en publicidad y *marketing* para proceder a la información y venta de productos y/o servicios de un modo sectorial que localizara a sus posibles consumidores.

Sin embargo Otero declara que las relaciones públicas, que no se dirigen tanto a la comunidad por la categoría de “consumidores” como por la de ciudadanos, necesitan otros criterios transversales que permitan por ejemplo incluir en un mismo grupo al alto cargo o funcionario de un ayuntamiento, al empresario adjudicatario de una obra pública, a los vecinos afectados y a un grupo ecologista en la inauguración de unas obras municipales conflictivas por cuestiones medioambientales:

«Todos ellos, que pertenecen al universo de la organización, el ayuntamiento, han de constituir ese mapa circunstancial del acto en curso que va a proporcionarnos la ruta operativa en el complejo mapa organizacional, y todos han de estar

identificados tanto por su identidad y valor individual como por su en relación a ese momento y circunstancia concretos» (Otero 2006).

Otero escribe de identidad, valor individual, posicionamiento comunitario...y por ello creo acertado plasmar las palabras de López–Nieto cuando afirma que:

«Las normas de protocolo obedecen todas, directa o indirectamente a un mismo fundamento, esto es, a la desigualdad de los hombres. A diferencia de lo que suele acontecer con la generalidad de las normas jurídicas, las del protocolo se fundamentan esencialmente en tales desigualdades. Si todos los hombres fueran iguales, no podrían existir normas de protocolo, que cobran todo su valor ante el principio de desigualdad» (1995).

No podemos negar que siguen habiendo muchas desigualdades sociales y que una gran parte de la población mundial desconoce toda temática relacionada con lo que he expuesto, y supongo que bien poco les preocupa o importa.

Pero lo que sí que importa es la necesidad de un orden preestablecido que coordine todas aquellas actividades relacionadas con actos y eventos, en aquellos espacios donde la exigencia de la situación obligue a dejar la improvisación para otras realidades. La exigencia de la situación viene marcada por la economía de mercado y la competitividad. Siempre habrá alguien por encima de alguien, ya sea por cuestiones políticas o por cuestiones económicas o por cuestiones sociales, y esto implica no poder prescindir de lo imprescindible, si queremos vivir acorde a los parámetros marcados por nuestra realidad y contexto social.

Esta última reflexión, en base a las palabras de López–Nieto, me sirven de perfecto enlace para aventurarme a redactar mis conclusiones.

Conclusiones

Considerando que mi primera intención no era redactar un estado de la cuestión sobre el protocolo, me siento satisfecha de haber podido invertir tiempo en descubrir las grandes posibilidades que ofrece, el protocolo, en los diferentes ámbitos, –tanto públicos como privados, oficiales y no oficiales–, a través de múltiples y variadas lecturas recogidas de diversas fuentes.

Contrariamente a lo que podía haber pensado en un principio, he podido constatar que se trata de una disciplina que con el paso del tiempo ha ido buscando adaptarse a las exigencias del momento, mostrando una versatilidad desconocida para muchos. Ciertamente es que dicha versatilidad no es aceptada por todas las autoridades competentes en la materia. Pero es innegable que la sociedad del siglo XXI pide, exige cada vez más una visión renovada o evolucionada del protocolo, que se adapte a la realidad y contexto actual.

Es tal vez esta la razón por lo que no me ha resultado fácil encontrar una definición clara del término protocolo. Las discrepancias y contradicciones entre los especialistas en protocolo a la hora de definir sus contenidos, e incluso el significado de la propia palabra protocolo o ceremonial, ha sido una constante con la que me he encontrado a lo largo de este trabajo. Tantos puntos de vista que no comparten los mismos criterios a la hora de utilizar la terminología existente, no han hecho más que dificultar mi búsqueda de respuestas claras y concisas a este respecto.

Esta falta de acuerdo nocional conlleva a una imprecisión terminológica. Y más si queremos definir protocolo de forma actualizada y que concilie el respeto a sus principios básicos –históricamente vinculados a la Corte y sus cortesanos– con las dinámicas actuales de los actos sociales, vinculadas a la organización de eventos y actos.

He podido por lo tanto verificar que definir el protocolo y sus normas, aquellas que deben cumplir los organismos del Estado, las Comunidades Autónomas, las Entidades Locales, las corporaciones públicas y las empresas y entidades privadas, amén del usual en las relaciones sociales y familiares, no es tarea fácil, y que el cruce de intereses de los propios interesados, tampoco lo propicia.

Las diferentes definiciones que no han sido sistematizadas, y puntos de vista que no comparten los mismos criterios a la hora de emplear la terminología existente han provocando un caos terminológico, que debería ser estudiado con el objetivo de hallar una solución al respecto, que beneficie a la propia disciplina, la cual, si no cuenta con una base teórica acordada entre los expertos, difícilmente optará a un reconocimiento por parte de la comunidad científica y académica.

Dicho reconocimiento obliga a la ciencia del protocolo a seguir el camino de la reflexión intelectual, aquella que transforma una actividad profesional en una ciencia, para proporcionarle a partir de la experiencia, los elementos de contraste y controversia que la definan y enriquezcan.

Dejando atrás las trabas con la que cuenta esta disciplina, e intentando conocer la visión actual que se tiene sobre ella, hay que decir que gracias a las contribuciones de autores del entorno académico y varias tesis doctorales, el protocolo se va conformando desde una perspectiva comunicativa. Estos autores perciben el protocolo como parte fundamental de las ciencias de la comunicación y en especial de las relaciones públicas, considerando al protocolo como un potente código de comunicación no verbal, que persigue la ordenación espacio-temporal en que se desenvuelve el poder establecido.

Eso quiere decir que si una entidad empresarial o corporativa desea lograr una presencia positiva en su entorno y dirigir y difundir productos o servicios, debería valorar la fuerza simbólica del protocolo y su capacidad de persuasión, como norma de las buenas relaciones.

Por ello, el protocolo se está convirtiendo en un elemento fundamental en cualquier empresa. Porque no se trata solo de saber comportarse en un encuentro de la naturaleza que sea sino también de cuidar todos los detalles para proyectar un perfil adecuado. Así, actualmente, instituciones públicas y privadas acuden hoy al protocolo como medio de eficacia universalmente reconocido para organizar la proyección de su imagen e identidad corporativa con respecto a los públicos a los que se dirige.

En todo caso, aunque se haya ampliado su área de influjo, el protocolo continua en el ámbito en el que se ha desenvuelto tradicionalmente. Las actividades oficiales se suceden de continuo y es indispensable conocer todos los detalles necesarios para no

quebrantar la regla establecida y poner en riesgo el éxito de una convocatoria. Si bien es cierto que desde diferentes estamentos directamente relacionados con este mundo se reclama una modificación de la actual normativa. El objetivo sería incorporar distintos aspectos novedosos que recogieran la realidad de la sociedad de nuestros días.

No sé si a todo lo dicho hay la necesidad de que añada que por supuesto creo que las tres instituciones barcelonesas, L'Auditori, el Gran Teatre del Liceu y el Palau de la Música Catalana, tendrían que tener en cuenta el protocolo a la hora de vender su "programación". Y, considerarlo como una gran herramienta comunicativa y ordenativa a la hora de gestionar los servicios que ofrecen a lo máspreciado para este tipo de "negocio" que es el público/públicos. Pero una gestión protocolar que no se limite exclusivamente a cubrir las contraprestaciones de patrocinadores y *vips*, sino a la gestión de públicos en general.

Como anfitriones de actos y eventos deberían crear o mantener unos vínculos positivos con toda la audiencia, siempre heterogénea dentro de un mismo escenario, gracias a los beneficios que brinda el protocolo. Una audiencia heterogénea, donde cada uno de los participantes tiene el privilegio de crearse su propia imagen sobre la corporación. Y es precisamente en este momento cuando entra en juego la reputación de la institución que no solo es juzgada por esa parte del público "agasajado" (patrocinadores y *vips*), sino por todos los públicos presentes. No es un capricho utilizar la palabra público a veces en singular y otras en plural. Es una realidad marcada por el contexto de un evento o acto determinado. Cuidar de cada uno de ellos de forma exclusiva no es tarea fácil, pero sí gratificante cuando los resultados conseguidos muestran que se ha ganado en visibilidad y credibilidad a la hora de posicionarse como una reputada corporación y con un público fiel.

Por lo tanto creo que sería positivo convertir el protocolo, en dichas instituciones, en un departamento de primer orden, y no como pude constatar, en un organismo de rango indefinido y con escasa conexión con otros departamentos, exceptuando el Gran Teatre del Liceu, quien sí está posicionado como departamento y busca la transversalidad entre los distintos departamentos a la hora de gestionar actos o eventos y públicos.

Referencias bibliográficas

LIBROS

OTERO, M^a. (2006). *Protocolo y organización de eventos*. Barcelona: UOC

CABERO, L. (2012). *Gestión de protocolo*. Madrid: Paraninfo

URBINA, J. (2011). *El gran libro del protocolo*. Barcelona: Grupo Planeta

CUADRADO, C. (2011). *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. Madrid: FC editorial

ARTICULOS DE REVISTA

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

OTERO, M^a. (2002). «Las funciones del ceremonial y el protocolo en la reputación corporativa». *Sphera* 2, 135-147.

MARTÍNEZ, M^a. (2013). «La importancia del protocolo en las relaciones públicas institucionales». *REDMARKA* 11, 63-74

HERRERO, J. Y CAMPOS, G. (2010). «El necesario protocolo en la comunicación organizacional». *ICONO* 14,2, 182-202.

BORAU, E. (2013). «Valoración social del protocolo como herramienta de comunicación». *Compé, Revista Científica de Comunicación, Protocolo y Eventos*,1, 102-116.

MARTI, D. (2008). «Comunicación y Protocolo, perspectivas teóricas», *ICONO* 14,11

COLOMER, J. (2011). «Gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica». *Periférica*

YAGÚE, A. (2014). «La organización de eventos requiere profesionales especializados». *Protocolo.com*

TESIS

GONZÁLEZ, R. (2014). *La puesta en escena de la comunicación institucional en la universidad Española y latinoamericana : rituales, ceremonial y protocolo*. (Tesis doctoral no publicada). Universidad Complutense, Madrid.

CASTILLERO, E. (2014). *El protocolo como gestor de públicos. estudio sobre el ceremonial oficial en el franquismo* (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Málaga, Málaga.

OTERO, M^a. (2000). *Protocolo y relaciones públicas de estado: los días nacionales en la exposición universal de Sevilla 1992* (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Sevilla.

ARTICULOS DE DIARIO ELECTRÓNICO

SÁINZ, N. (5 octubre 2001). ¿Qué importancia tiene el protocolo? *La Voz de Galicia*.

Recuperado de

https://www.udg.edu/LaBibliotecaforma/Comcitardocuments/EstilAPAencatala/tabid/11972/language/ca-ES/Default.aspx#articles_de_diari

BLOGS

YAGÜE, A. (27 marzo 2016). Una apuesta por la divulgación [Mensaje en un blog]

Recuperado de: <http://alfonsoyague.blogspot.com.es/2016/03/formacion-en-protocolo-para-empleados.html>

ÁLVAREZ, M. (30 marzo 2016). Margallo, Protocolo y terrorismo [Mensaje en un blog]

Recuperado de: <http://abcblogs.abc.es/protocolo-etiqueta/2016/03/30/margallo-protocolo-y-terrorismo/>

DOMÈNECH, M. (12 junio 2015). Algo está cambiando [Mensaje en un blog]

Recuperado de: <https://protocolcommunication.wordpress.com/2015/06/12/algo-esta-cambiando/>

AMATRIAÍN, Y. (1 abril 2016). El protocolo y la resolución de conflictos [Mensaje en un blog]

Recuperado de: <http://perlasdeprotocolo.blogspot.com.es/2016/04/el-protocolo-y-la-resolucion-de.html>

EGEA, B. (14 marzo 2016). Soy bloguera protocolera y... [Mensaje en un blog]

Recuperado de: <https://protocolarte.wordpress.com/2016/03/14/soy-bloguera-protocolera-y/>

OROZCO, J. (17 marzo 2016) Pedid y se os dará...protocolo, mucho protocolo. [Mensaje en un blog] Recuperado de <http://www.protocol.es/?p=7719>

ALCÁNTARA, F. (24 marzo 2016). Los trajes de chaqueta y el respeto institucional. [Mensaje en un blog] Recuperado de: <https://paracortarselasvenasconunapaladepescado.com/2016/03/24/los-trajes-de-chaqueta-y-el-respeto-institucional/>

VALLE, S. (21 noviembre 2015) Se puede romper el Protocolo?. [Mensaje en un blog] Recuperado de: <http://rrppeventosyprotocolo.bsm.upf.edu/?p=1362>

PAGINAS WEB

Associació catalana de protocol i relacions institucionals. Recuperado de: http://acpri.cat/web/ca/acpri-ass_quisom.html

Asociación Española de Protocolo. Recuperado de: <http://www.aeprotocolo.org/>

FACEBOOK

Perfil de Facebook Perlas de Protocolo. Recuperado de: <https://www.facebook.com/perlasdeprotocolo>

Perfil de Facebook Los blogs de Protocolo y Eventos. Recuperado de: <https://www.facebook.com/Los-blogs-de-Protocolo-y-Eventos-437206556407123/>

Perfil de Facebook Escuela Internacional de Protocolo de Barcelona. Recuperado de: <https://www.facebook.com/EIPBarcelona/?fref=ts>

Perfil de Facebook Asociación Española de Protocolo. Recuperado de: <https://www.facebook.com/asociacionespanoladeprotocolo/?fref=ts>