Protocolo y estrategia para PYMES

Fernando Ramos

Protocolo y estrategia para PYMES

La imagen y excelencia de los pequeños

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

PROTOCOLO Y ESTRATEGIA PARA PYMES

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo
www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2007, respecto a la primera edición en español, por
© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.
C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.
Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain
Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11
editorial@netbiblo.com

ISBN: 978-84-9745-195-6
Depósito Legal: C-3365-2007

Directora Editorial: Cristina Seco López
Editora: María Martínez
Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

El autor

Fernando Ramos Fernández

Doctor en Ciencias de la Información y profesor titular de la Universidad de Vigo en Derecho de la Información y Comunicación Corporativa. Asesor de la Organización Internacional de Ceremonial y Protocolo, y ponente en congresos internacionales de Protocolo en Europa y América. Dicta un curso de Protocolo Institucional del doctorado en Comunicación en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Es profesor de Protocolo y Comunicación del Instituto Nacional de Administración Pública.

Contenido

Introducción general
El Protocolo: Concepto y utilidad

1.1 Clases de Protocolo 10
1.2 Naturaleza de las normas..... 14
1.3 Concepto de ceremonia y etiqueta 15
1.4 Usos y tratamientos 16

El Protocolo de Estado y la Casa Real. Lo que conviene saber

2.1 Naturaleza de los actos..... 23
2.2 Precedencias oficiales 24
2.3 La sociedad civil..... 31
2.4 La presencia de autoridades en los actos de empresa..... 35
2.5 La presencia de empresarios en los actos de empresa..... 41

El protocolo y la estrategia de comunicación en la empresa

3.1 Criterios de ordenación de cargos 46
3.2 Las cinco reglas para resolver los conflictos..... 49
3.3 El anfitrión..... 52
3.4 Los discursos..... 54
3.5 Logística, refrigerios, agasajo 57
3.6 Las relaciones con los medios 75
3.7 Protocolo y seguridad 81

La pequeña y mediana empresa como protagonista de sus actos

4.1 Exigencias de las relaciones con los entornos 88
4.2 Imagen, Reputación y Responsabilidad Social Corporativa 90
4.3 La vida social en la empresa 94

Casos prácticos de actos de pequeña y mediana empresa

5.1 Visita de autoridades 101
5.2 Presentaciones 105
5.3 Recepción de trabajadores 106
5.4 Inauguraciones 107
5.5 Primeras piedras y placas conmemorativas 112
5.6 Efemérides 120
5.7 Ferias y exposiciones 121
5.8 El regalo de empresa 122
5.9 El libro de visitas 123
5.10 El propio estilo 124

Bibliografía

..... 127

Introducción general
El Protocolo: Concepto y utilidad

El Protocolo es la *Ciencia de la Excelencia;* es decir, la técnica que atiende a la necesidad de alcanzar la eficiencia y la perfección de aquellas actividades o acciones humanas que tienen por objeto mostrar la imagen pública de una institución o de una empresa en el ámbito de la comunicación global. Y por eso es algo que interesa a todos, ya sea una institución o una empresa, grande o pequeña, que desee dar buena imagen de si misma ante su público, y organizar sus actos con brillantez y eficiencia. No es una mera técnica de ordenación o colocación de las autoridades o las personalidades en un acto público oficial o de empresa. El Protocolo es en nuestro ámbito algo más que una ciencia auxiliar o mero recurso plástico formal para que los eventos respondan a eso que genéricamente llamamos "la percepción de lo correcto". El protocolo se ha adaptado a las nuevas realidades y las costumbres de la vida moderna que forma parte del entramado de la actividad humana donde la buena intercomunicación y las relaciones fluidas son esenciales. También en la empresa. O, mejor dicho, es especialmente necesario en la empresa.

En sentido estricto, Protocolo es la norma que establece la ordenación de las autoridades en un acto público oficial. El ceremonial sería el orden de las secuencias de desarrollo del acto, y la etiqueta las normas de vestimenta, cortesía y comportamiento

aplicables en el caso. Pero, por extensión, se denomina Protocolo a la técnica comunicativa relativa al logro de la excelencia en las manifestaciones externas de una empresa o una institución [1].

Hoy en día, entendemos por Protocolo al conjunto de reglas para hacer algo bien; es decir, una acción humana con trascendencia pública, o desarrollar un proceso científico, técnico o social (desde la vida cotidiana en un submarino atómico a una operación de apendicitis o la gestión de una crisis en un aeropuerto, hallamos respectivos "protocolos" de actuación).

1.1 Clases de Protocolo

En nuestros días se suelen distinguir tres grandes clases de Protocolo en cuanto que herramienta comunicativa en orden a la perfección y la excelencia:

a. El de las instituciones.

b. El la empresa.

c. El social.

En las empresas, la habilidad comunicativa constituye uno de los elementos esenciales para realizar una acción efectiva y generadora de confianza. No solamente se debe "*Saber hacer*", sino "Saber decir". En suma, "saber comunicar que se hacen las cosas bien". Eso quiere decir generar confianza. Y todo en la empresa comunica. Dice Gerardo Correas, vicepresidente de la

[1] Etimológicamente, la palabra Protocolo derivada del latín *protocollum* y ésta del griego, que significa "*primera hoja encolada o pegada*". Comúnmente se denominan protocolo a los documentos o escrituras matrices que el escribano o notario custodia con ciertas formalidades. En el universo de la diplomacia, se denomina protocolo a determinadas actas o documentos anexos o complementarios a un cuerpo principal (por ejemplo, un protocolo de interpretación). Por extensión, inicialmente se denominó protocolo a la formulación del ritual o el ceremonial palatino, establecido por decreto o por costumbre. Protocolo es el modo correcto de hacer algo.

Escuela Internacional de Protocolo, que *"un Protocolo que no se refleje en la cuenta de resultados es un protocolo que no sirve para nada"*.

El Protocolo en la empresa es una herramienta de su imagen corporativa y un mecanismo para mejorar las relaciones con los entornos, dentro de la política de responsabilidad social de la institución.

Las empresas deben desarrollar procesos de mejora continuada que exigen el compromiso del equipo directivo y la participación de todos los miembros de la organización y, sobre todo, pleno dominio de la información. En las organizaciones, sencillamente, se busca la excelencia, la calidad total. Entre las habilidades de la comunicación, se encuentran una serie de factores, desde la capacidad persuasiva —que se aprende— al manejo de los recursos expresivos del idioma o la propia simpatía personal o la capacidad para improvisar en determinadas situaciones.

El Protocolo se ha convertido, pues, en una herramienta para la excelencia empresarial y debe ser un componente del Plan Integral de Comunicación y propiciar que el esfuerzo diario tenga como objetivo una progresiva adecuación de la imagen interna y externa de la organización.

En este sentido sirve para:

- Generar una imagen positiva.
- Ahorrar tiempo y dinero con una buena organización de sus actos, rentabilizando el tiempo de los directivos y del *staff*.
- Mejorar la imagen y las relaciones interpersonales y la atmósfera dentro de la empresa.

El Protocolo para las organizaciones debe dotarse, al igual que lo hace de otros especialistas, de los ejecutivos adecuadamente formados en esta materia, que deben proporcionar a la empresa

la adecuada presentación ante sus públicos, desde los accionistas, la competencia, las autoridades o sus entornos.

En el ámbito oficial, cada Estado fija sus propias normas de Protocolo, en forma de Decreto o Ley, que establece el Orden de Precedencias de las autoridades públicas. En el caso de España, esa normal es el Real Decreto 2099/83, de 3 de agosto, sobre Orden General de Precedencias del Estado. Conviene señalar que, pese a ser una monarquía parlamentaria, en España no existe Protocolo de Corte, sino únicamente Protocolo de Estado, al que debe someterse la Casa Real, no obstante que internamente mantenga determinadas tradiciones.

López-Nieto (2000) distingue entre el objeto material del Protocolo, que serían, en este caso, los actos de carácter público, frente a su objeto formal; es decir, los requisitos y formalidades de su celebración.

Las normas del Estado con respecto al Protocolo, al Ceremonial y los Honores, regulan los siguientes aspectos:

a. Normas reguladoras de los símbolos del Estado (banderas, escudos y símbolos).

b. Normas reguladoras de la creación y concesión de recompensas y honores civiles y militares.

c. Normas sobre precedencia de autoridades e instituciones en los actos públicos.

d. Normas sobre celebración de actos, que incluye los Honores Militares.

e. Normas sobre Protocolo y Ceremonial académico.

f. Normas sobre tratamientos honoríficos.

g. Normas sobre concesión, rehabilitación y transmisión de títulos nobiliarios.

Tanto las Comunidades Autónomas como las entidades locales, en sus ámbitos respectivos, poseen capacidad de dictar normas de protocolo con relación a sus autoridades y a los actos

de carácter público, así como para crear la figura y reglamentar la concesión de honores y distinciones.

Con la vista más propiamente puesta en el mundo de la empresa, de los negocios y la aplicación de determinadas normas de protocolo a la eficacia y el mercadeo de Urbina (2000: 29-32) afirma que "*Protocolo es aquella disciplina que, con realismo, técnica y arte (pues tiene de las tres cosas) determina las estructuras o formas bajo las cuales se realiza una actividad humana*". En tanto, Marín Calahorro (2000: 59) señala: "*La experiencia, en la práctica del Protocolo demuestra que para cada acontecimiento hay que diseñar un modelo, que debe situarse en el plano de lo posible y desarrollarse con precisión y exactitud; lo que implica la subordinación del orden simbólico a la realidad del momento*".

Desde una perspectiva eminentemente práctica, de aplicación de criterios de eficacia en la obtención de determinados resultados, siguiendo a Urbina se establecen categorías de Protocolo:

a. **Estructural o de espacio:** crea el espacio, diseña la estructura y determina el ambiente dentro de la cual se va a desarrollar una acción humana importante.
b. **Protocolo de gestión o desarrollo:** determinadas las estructuras o el marco donde habrá de desarrollarse una acción humana, establece las formas de gestión de llevarla a cabo. Es decir, si la primera sólo se determina la estructura espacial que tendrá un determinado acontecimiento, en esta fase, además se diseña, aplica y gestiona su ejecución. Es el ámbito de aplicación del ceremonial pautado.
c. **Protocolo de atención a personalidades y precedencia:** es la determinación, dirección y gestión de la asistencia y atención a personalidades. Es donde se aplica la colocación de las autoridades, según su rango.
d. **Protocolo de la eficacia personal y perfeccionamiento:** esta es una fase particularmente sutil. Consiste en el perfeccionamiento de la acción de la persona para aumentar su eficacia

en las relaciones con los demás. Sería como la aplicación de la más exquisita técnica de las relaciones públicas al Protocolo. Pensemos en esos detalles que perfeccionan un acto: una medalla conmemorativa de recuerdo, un ramo de flores a las esposas de las autoridades o a las señoras presentes, etc.

Figura 1.1



Primero: crear el espacio donde se va a desarrollar el acto.



Después, desarrollar la acción.

1.2 Naturaleza de las normas

Con carácter general, una norma es una prescripción, sustentada en un fundamento jurídico, dictada por la autoridad que legitimada

para ello, a fin de que sea cumplida por el colectivo al que va dirigida. Ahora bien, aparte de esas normas genéricas, existen otras que actúan de modo parecido dentro de su ámbito respectivo, ya sea el reglamento de régimen interior, el manual de identidad corporativa, el Libro de estilo o el convenio colectivo de una empresa, o aquellas normas sociales, de carácter voluntario y libre, de las que una parte de la sociedad o toda la sociedad se dote. Dentro de este capítulo encontramos las reglas de la cortesía, la buena mesa, la educación, los modales, el correcto lenguaje, los tratamientos, etc. Cabe un tercer grupo: las normas o principios éticos, que obligan en conciencia, o las normas de carácter deontológico; esto es, los fundamentos del recto hacer profesional.

López-Nieto y Mallo (1995: 27) apunta a este respecto: "*Las normas de Protocolo se identifican por el fin a que se dirige su mandato. Toda norma que tienda a ordenar una conducta protocolaria será norma de esa naturaleza*".

Consecuentemente, existe un total paralelismo entre las reglas sociales, en su conjunto y las de carácter jurídico más específico. En uno y otro caso, descubrimos que las normas de Protocolo tienen su origen en:

- La ética y la moral sociales: el respetar a los demás, la cortesía y la buena educación.
- Las convenciones y los usos sociales: determinados atuendos o modales, dentro y fuera de la empresa, según los actos.
- Las normas jurídicas específicas: que nos obligan a respetar el orden de precedencia de las autoridades, incluso en un acto de empresa a la que asistan cargos públicos.

1.3 Concepto de ceremonia y etiqueta

Es bastante frecuente que se confundan determinados términos a la hora de entender los elementos que constituyen el Protocolo dentro de una empresa o de cualquier otra organización. En este

sentido, el **Ceremonial** es la estructura de desarrollo de un acto, que a su vez se descompone en una serie de secuencias pautadas espacio-temporalmente. Es, pues, la mecánica de desenvolvimiento de una actividad, conforme a un guión previo, temporalmente dividido en varias secuencias sucesivas que conforman la morfología del evento de inicio a fin.

Todos los actos de protocolo se descomponen o resumen dentro de un **cronograma;** es decir, una pauta temporal que establece qué se debe estar haciendo en cada momento y cuánto debe durar cada acción.

La **Etiqueta** está formada por las exigencias de atuendo personal, comportamiento individual e incluso lenguaje que deben seguir todos y cada uno de los elementos humanos que intervienen en el acto, desde el anfitrión a los invitados, las autoridades presentes y el público en general. Nótese que en las invitaciones a un determinado acto, sobre todo los de carácter oficial, se acostumbra a indicar bajo el epígrafe *"etiqueta"*, el tipo traje que deben vestir los invitados y otros detalles significativos.

1.4 Usos y tratamientos

Pero a pesar de tan notables diferencias, a lo largo de la historia existe cierta continuidad en lo que suele llamarse la "percepción de lo correcto". Es una especie de intuición prudente que nos dicta, en cada momento, lo que debe hacerse. En ocasiones, la historia nos ha brindado situaciones divertidamente embarazosas, que pueden ser resueltas cuando se aplica el sentido común y, sobre todo, el tacto.

Lo correcto en el trato entre las personas, en nuestra cultura, es utilizar como fórmula pública el Usted y el Don, dos valores de nuestro acervo histórico que nunca debemos dejar de emplear.

El aspecto de los tratamientos ha producido una de las más curiosas situaciones en España, debido a la doble controversia que, por un lado, permite que sean excelentísimos los alcaldes de todas las grandes ciudades, en función de la popularmente ley del mismo nombre, y por otro, mediante la llamada "de buen Gobierno", ha cercenado los tratamientos que hasta ahora se dispensaba a los miembros del gobierno y parlamentarios electos, representantes de la soberanía nacional.

La decisión de Zapatero, a través del *Código para el Buen Gobierno del Gobierno*, de suprimir los tratamientos honoríficos a las autoridades de la Administración General del Estado supone que el propio presidente y sus ministros ya no son excelentísimos señores o excelentísimas señoras, y hay que llamarles simplemente señor o señora[2].

Si, como se teme, la norma se va extendiendo al resto de las instituciones, se puede dar la curiosa paradoja de que, dado que España es una monarquía parlamentaria, además del tratamiento excelso que se reserva a la familia real y el que reclama la llamada nobleza, un diputado de la nación, representante de

[2] La medida, por ahora, no afectará a otras Administraciones, es decir, a las de las Comunidades Autónomas y entidades locales. Ni son afectadas con esta iniciativa otras instituciones como las Cortes Generales, el Tribunal Constitucional, el Poder Judicial. Hasta ahora, los alcaldes de Madrid y Barcelona eran los únicos que recibían el tratamiento de excelentísimos y los tenientes alcaldes de estos mismos municipios el de ilustrísimos. Igualmente, y sólo para Andalucía, los alcaldes de las ocho capitales andaluzas (Sevilla, Málaga, Granada, Cádiz, Almería, Córdoba, Jaén y Huelva) tienen el tratamiento de excelentísimos. Lo mismo para el Presidente de la Diputación de Barcelona. Los alcaldes de las demás capitales de provincias han tenido el el tratamiento de ilustrísimos, así como de las ciudades y villas de más de 100.000 habitantes. No obstante, es práctica generalizada que a todos los alcaldes se les dé tratamiento de ilustrísimo. De hecho, la Generalitat de Cataluña ha dispuesto una norma en ese sentido.
Los Tenientes de Alcalde de las capitales de provincia eran Ilustrísimos y los concejales, Ilustres Señores. Los ayuntamientos, por razones históricas, pueden tener otros tratamientos como Excelentísimos, Muy Nobles, Muy Leales, etc., sin que ello se aplique sobre sus alcaldes o corporación municipal. Los presidentes de Diputación y de Cabildo son ilustrísimos, al igual que los vicepresidentes (salvo el de Barcelona que es Excelentísimo) y los diputados provinciales.

la soberanía nacional, ya no sea excelentísimo, mientras que sí lo sea un conde que heredó esta condición de sus mayores, sin mérito personal alguno.

El Protocolo de Estado y la Casa Real. Lo que conviene saber

Una de las peculiaridades del Reino de España, pese a que mucha gente lo ignore, es que, pese a la forma de jefatura del Estado, no existe Protocolo de Corte; es decir, una norma de protocolo oficial que obligue a los ciudadanos más allá de lo que preveé la Constitución, el Real Decreto de Precedencias del Estado —la norma específica al respecto— y el Real Decreto de Tratamientos de la Familia Real. Por lo tanto, salvo las normas comunes de buena educación y cortesía, ningún ciudadano está obligado a saludar al Rey o a sus familiares de manera distinta a como lo hacen las personas educadas entre sí. Y mucho menos nadie tiene obligación de realizar esas genuflexiones propias de tiempos pasados que algunas damas prodigan no ya al Rey, sino a sus yernos, inclusive, pese a que no tienen otra condición que la de consortes de sus respectivos cónyuges.

Con notable sentido de la prudencia y el realismo, la Casa Real desoyó las peticiones de algunos sectores monárquicos que pretendían resucitar instituciones trasnochadas, edecanes y camareras, gentilhombres damas de corte, incompatibles con una monarquía moderna. La propia imagen de la institución se habría resentido y la sociedad española no lo habría admitido.

La regla o norma fundamental de nuestro Ceremonial y Protocolo es el Real Decreto 2099/83, de 4 de agosto), por el

que se aprueba el Ordenamiento General de Precedencias en el Estado. Esta norma es consecuencia de la necesidad de dotar al nuevo estado social y democrático de Derecho, definido en la Constitución española de 1978, y la nueva organización territorial del Estado, de un instrumento de ordenación de sus autoridades en los actos de carácter oficial.

Figura 2.1. Naturalidad y cortesía en el trato a los reyes.



En la nueva sociedad española, enmarcada en la Constitución de 1978, la disposición reguladora pondera relevancia de consideración que corresponde a las autoridades que ostentan representación pública como consecuencia de haber sido elegidas por los ciudadanos frente a las que son meramente designadas por el poder político. Asimismo se trata de elevar el reconocimiento que hasta ahora merecían las instituciones del mundo de la cultura.

Las pautas o principios generales del Real Decreto son:

1. Los actos serán presididos por la autoridad que los organice, y en el caso de no ostentar la presidencia, pasará a ocupar lugar inmediato a la misma. Si la presidencia es par, el que cede la presidencia se coloca a la izquierda de la persona a quien ha cedido tal honor; pero si la presidencia es impar, el que cede a otro el lugar de honor, se colocará a su derecha. Téngase en cuenta que en una presidencia impar, el número 1 es el situado en el centro y el 2 el situado a su derecha; pero en una presidencia par, el 1 es el colocado el centro a la derecha y el 2 el situado a su izquierda.
2. Todos los actos de carácter general organizados por la Corona, el Gobierno o la Administración del Estado tienen que someterse a lo dispuesto en la norma citada.
3. En los actos promovidos por las Comunidades Autónomas o por la administración local, la precedencia de las autoridades la determina, además de lo señalado en este decreto, su propia normativa y, en su caso, por la tradición o costumbre inveterada del lugar, sin que en ningún caso pueda modificarse el orden establecido para las instituciones, autoridades y corporaciones del Estado.
4. En los actos de carácter especial, la precedencia será señalada por la autoridad que los organiza.
5. Se establecen tres rangos de ordenación: individual, departamental y colegiado.
6. A efectos protocolarios, no se reconoce la representación, salvo la de quien ostente expresamente la de Su Majestad el Rey o del presidente del Gobierno. Es decir, que salvo quien represente al Jefe del Estado o al Jefe de Gobierno, quien represente a cualquier otra autoridad ocupará el lugar que por sí mismo (por el cargo que ocupa) le corresponde.
7. Se distinguen dos tipos de precedencias: una para los actos de carácter general que se celebren en la villa de Madrid, en

su condición de capital del Estado y otra para los actos en el territorio propio de una comunidad autónoma.

8. No se incluyen en las precedencias a las autoridades religiosas, dado el carácter aconfesional de la Constitución.

Desde diversos sectores se ha venido pidiendo insistentemente una actualización del decreto con el objeto de regular la colocación de un conjunto de autoridades regionales y locales que no han sido incluidas en aquella disposición o que surgieron posteriormente con el desarrollo de las autonomías[1].

El Protocolo y el Ceremonial de Estado se completan en nuestro país con otro conjunto de normas que abarcan otros aspectos diferentes a las precedencias y que también afectan a la organización de actos: La Ley de la Bandera de España, del Escudo de España y el Real Decreto sobre el Himno Nacional.

La Ley de la Bandera de España define la enseña nacional, fija los ámbitos de colocación y consagra que debe colocarse siempre en el mástil de honor (en el centro si es un número impar de mástiles, o a la derecha —izquierda del observador— de las dos del centro, en el caso de un número par de banderas). La Ley del

[1] En el ejercicio de sus competencias, las Comunidades Autónomas tienen capacidad de legislar en materia de Protocolo para su ámbito. Alguna de estas disposiciones colisiona frontalmente con la norma general del Estado y relega detrás del presidente autonómico al propio presidente del Gobierno (caso de Baleares), lo que ha dado lugar a que tales normas hayan sido recurridas en las instancias judiciales correspondientes por la incongruencia que supone que se pretenda que un presidente regional vaya por delante del presidente del Gobierno de toda España, incluida la comunidad donde tan peregrina ocurrencia haya podido producirse.
El Real Decreto apenas ha sido modificado desde su entrada en vigor, salvo para contemplar la desaparición de los gobernadores civiles e insulares, hoy subdelegados del Gobierno y directores insulares; la supresión de los gobernadores militares y, ahora, por el cambio de la representación territorial de las Fuerzas Armadas. Ha sobrevivido, igualmente, a resoluciones judiciales relativas al intento de alguna comunidad autónoma de fijar las precedencias de las instituciones del Estado en su propio territorio, como destaca Carlos Fuente.

Himno, la más reciente de todas ellas, establece las dos versiones oficiales, la corta y la larga, y regula en qué momentos han de interpretarse y en qué orden con respecto a otros himnos.

Figura 2.2. Autoridad en representación del Rey.



Cuando una autoridad representa al Rey, recibe los honores que a éste corresponden. La presidenta del Parlamento gallego sustituye al Rey en la ofrenda nacional al Apóstol el 25 de julio de 2007.

Los honores propios del ceremonial de los representantes de las altas instituciones figuran en el Reglamento de Honores Militares, en el que se desarrollan los distintos tipos de honores, autoridades con derecho a ello y mecanismos para su correcta aplicación. El Protocolo de Estado se completa con un amplio conjunto de tradiciones y costumbres, relativas a los principales actos y la adopción de los principios internacionales para los actos diplomáticos propios de las relaciones externas de nuestro país.

2.1 Naturaleza de los actos

Los diversos acontecimientos de la vida ordinaria se dividen en tres grandes grupos según el protocolo a aplicarles en cada caso.

1. **Actos organizados por una autoridad o entidad públicos.** Se aplican obligatoriamente las normas jurídicas de carácter protocolario, así como, en su caso, las costumbres y

los usos sociales admitidos, aunque no tengan carácter jurídico. Estas últimas normas consuetudinarias pueden cubrir el vacío o la falta de previsión del legislador.

2. **Actos de empresa, instituciones y entidades privadas.** En este caso, las normas jurídicas establecen las pautas de referencia, además, como en el caso anterior, de los usos y las costumbres sociales y las propias reglas del correcto anfitrión. Es evidente que si invitamos al presidente del Gobierno, a varios ministros y al alcalde y la corporación locales, a inaugurar una fábrica, deberemos atenernos a la norma jurídica de precedencias a la hora de ordenar la colocación de las autoridades, con independencia de que, en este caso, el acto lo presida quien lo organiza (el presidente de la sociedad, por ejemplo), aunque se suela ceder la presidencia a la máxima autoridad invitada.
3. **Actos particulares o privados.** Se aplican las normas de cortesía y la etiqueta social.

Es bastante común el caso, porque es imposible que en todo momento esté previsto todo, que nos encontremos en situaciones en las que ni las normas jurídicas ni los usos o las costumbres sociales nos ofrezcan una pauta a seguir. En estos casos, los expertos recomiendan unánimemente lo mismo: emplear el sentido común.

2.2 Precedencias oficiales

Como queda dicho, la colocación jerárquica de las autoridades públicas, a partir del Rey, viene determinada por el Real Decreto de Precedencias del Estado. Dicho orden debe aplicarse obligatoriamente a todos los actos públicos oficiales, así como a aquellos actos privados, de fundaciones o empresa, a los que acudan autoridades públicas. *"Participar en un acontecimiento especial* —señala María Teresa Otero Alvarado (2000: 316)— *nos obliga*

a ocupar un lugar con un orden previo, de modo que en los actos se confirman las jerarquías sociales y sus cambios, siendo lo instrumental esta ordenación y lo expresivo la comunicación".

Los actos oficiales son aquellos que organizan la Corona, Gobierno o la Administración del Estado, Comunidades Autónomas o Corporaciones Locales. Pueden a su vez, ser de:

1. **Carácter general.** Aquellos que se efectúan con ocasión de conmemoraciones o acontecimientos nacionales, de las autonomías, provinciales o locales. En estos casos las autoridades se ordenarán escrupulosamente como establece el Real Decreto.
2. **Carácter especial.** Aquellos que se celebran con ocasión de conmemoraciones o acontecimientos propios del ámbito específico de sus respectivos servicios, funciones y actividades. Las autoridades se ordenarán en este caso según criterio del anfitrión, pero de acuerdo a su normativa específica, sus costumbres y tradiciones y, con los criterios que se establecen en este Real Decreto. Por ejemplo, una conmemoración local, organizada por un ayuntamiento.

En todo el territorio español, el protocolo oficial, a efectos de ordenación de autoridades, se rige por el Real Decreto 2099/83, de 4 de agosto. Es la norma básica a la que se atendrán todos los actos oficiales de carácter general o especial.

Los aspectos esenciales de la mencionada disposición son:

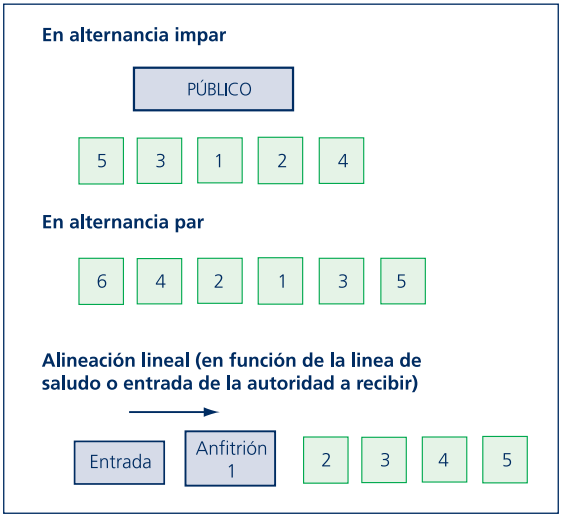
1. Tienen preferencia los cargos electivos sobre los designados.
2. Se reconoce especialmente a las instituciones culturales.
3. Los actos se dividen en generales y oficiales.
4. La presidencia de cada acto corresponde, en principio, a la autoridad que lo organiza.
5. La autoridad de la propia residencia (alcalde) goza de prelación.
6. Se reconoce el valor de usos y costumbres.

7. La ordenación de autoridades puede ser personal, departamental y colegiada.
8. Salvo en el caso de quien represente al Rey o al Presidente del Gobierno, las personas que sustituyen a otra autoridad no ocupan el lugar de ésta, sino el que le corresponde por sí mismo.
9. Se establece el ordenamiento, tanto en actos celebrados en la Villa de Madrid, como en las Comunidades Autónomas.
10. Los presidentes de las Comunidades Autónomas se ordenarán de acuerdo con la antigüedad de la publicación oficial del correspondiente Estatuto de Autonomía y, en su caso, por la antigüedad de los presidentes.
11. El alto personal que acompaña a SS.MM. los Reyes en actos oficiales se situarán en un lugar especial próximos a las reales personas, pero sin interferir el orden general y de precedencias.
12. Se regula el ordenamiento de los embajadores de España en el extranjero, cuando representantes de los Gobiernos ante los que se han acreditado visiten oficialmente nuestro país.
13. Equipara al Presidente de la Diputación Foral de Navarra a los demás autonómicos, así como al Presidente del Parlamento Foral de Navarra a los de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas.

2.2.1 Tipos de presidencia

La persona o autoridad que preside un acto ocupa el lugar preferente. Si el número de personas que forman la presidencia es impar, ocupa siempre el centro. Pero si es par, ocupa el de la derecha de los dos puestos que formen el centro de la mesa. En una presidencia lineal (por ejemplo, para un recibimiento) ocupa el primer puesto cerca de la puerta o el punto por el que va a aparecer la personalidad a saludar.

Figura 2.3. Tipos de presidencia.



La ordenación de las autoridades, en los actos celebrados en el territorio propio de una Comunidad Autónoma (se incluye la de Madrid) será como sigue (R.D. 2099/83, Art. 12):

1. Rey o Reina.
2. Reina consorte o consorte de la reina.
3. Príncipe o Princesa de Asturias.
4. Infantes de España.
5. Presidente del Gobierno.
6. Presidente del Congreso de los Diputados.
7. Presidente del Senado.
8. Presidente del Tribunal Constitucional.
9. Presidente del Consejo General del Poder Judicial.
10. Presidente del Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma.

11. Vicepresidentes del Gobierno según su orden.
12. Ministros del Gobierno, según su orden.
13. Decano del Cuerpo Diplomático y Embajadores y Embajadores extranjeros acreditados en España.
14. Ex Presidentes del Gobierno.
15. Presidentes de los Consejos de Gobierno de otras Comunidades Autónomas.
16. Jefe de la oposición.
17. Presidente de la Asamblea Legislativa de la Comunidad Autónoma.
18. Delegado del Gobierno en la Comunidad Autónoma.
19. Alcalde del municipio del lugar.
20. Jefe de la Casa de Su Majestad el Rey.
21. Presidente del Consejo de Estado.
22. Presidente del Tribunal de Cuentas.
23. Fiscal general del Estado.
24. Defensor del Pueblo.
25. Secretarios de Estado, según su orden, y Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor y Jefes de Estado Mayor, de los Ejércitos de Tierra, Mar y Aire.
26. Vicepresidentes de las Mesas del Congreso de los Diputados y del Senado, según su orden.
27. Capitán General de la Región Militar, Capitán General y Comandante General de la Zona Marítima, Jefe de la Región o Zona Aérea y Comandante General de la Flota, según su orden (estas figuras han desaparecido, pero la representación institucional de las Fuerzas Armadas pasa a ser desempeñada, en cada caso, por un mando operativo de las unidades ubicadas en cada uno de los territorios que, a tal efecto, se ha dividido España).
28. Jefe del Cuarto Militar y Secretario general de la Casa de Su Majestad el Rey.
29. Consejeros de Gobierno de la Comunidad Autónoma según su orden.
30. Miembros de la Mesa de la Asamblea Legislativa de la Comunidad Autónoma.
31. Presidente y Fiscal del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Autónoma.

32. Subsecretarios y asimilados, según su orden.
33. Secretarios de las Mesas del Congreso de los Diputados y del Senado, según su orden.
34. Encargados de Negocios Extranjeros acreditados en España.
35. Presidente del Instituto de España.
36. Jefe de Protocolo del Estado.
37. Presidente de la Diputación Provincial, Mancomunidad o Cabildo Insular.
38. Directores generales y asimilados, según su orden.
39. Diputados y Senadores por la provincia donde se celebre el acto.
40. Subdelegado del Gobierno.
41. Rectores de Universidad en cuyo distrito tenga lugar el acto, según la antigüedad de la Universidad.
42. Presidente de la Audiencia Territorial o Provincial.
43. Delegado de defensa.
44. Directores Insulares de la Administración General.
45. Tenientes de Alcalde del Ayuntamiento del lugar.
46. Comandante militar de la plaza, Comandante o Ayudante militar de Marina y Autoridad aérea local.
47. Representantes consulares extranjeros.

Los actos, según el Real Decreto, serán presididos por la autoridad que los organiza. En caso de que dicha autoridad no ostentase la presidencia, ocupará lugar inmediato a la misma.

La distribución de los puestos de las demás autoridades se hará según las precedencias que regula este Real Decreto, alternándose a la derecha e izquierda del lugar ocupado por la Presidencia. Si concurrieran varias personas del mismo rango y orden de precedencia, prevalecerá siempre la de la propia residencia.

Para los actos de carácter general se establece un ordenamiento inamovible, aunque curiosamente se contemplan posibles modificaciones, siempre y cuando éstas vinieran justificadas por "la tradición

inveterada del lugar cuando, en relación con determinados actos oficiales, hubiera asignación o reserva en favor de determinados entes o personalidades". Idéntica posibilidad indica para los de carácter especial, para los que añade el factor "costumbre".

En los actos oficiales, las autoridades presentes pueden ser ordenadas conforme a estos tres criterios:

- Individual o personal, que regula el orden singular de las autoridades, titulares de cargos públicos o personalidades.
- Departamental, que regula el orden de los ministerios.
- Colegiado, que regula la prelación entre las Instituciones y Corporaciones cuando asistan a los actos oficiales.

El Artículo 9º del Real Decreto 2099/83, por el que se aprueba el Ordenamiento General de Precedencias del Estado, establece que "*la persona que represente en su cargo a una autoridad superior a la de su propio rango, no gozará de la precedencia reconocida a la autoridad que representa y ocupará el lugar que le corresponde por su propio rango, salvo que ostente expresamente la representación de Su Majestad el Rey o del Presidente del Gobierno*".

En virtud a este artículo, a efectos de Protocolo, no se admiten pues, las representaciones. Sin embargo, esto cada día es más discutido por los profesionales del protocolo, quienes solicitan el reconocimiento de la sustitución accidental (caso del Presidente del Gobierno en funciones, alcalde accidental, etc.). De hecho, en la práctica, numerosos profesionales reconocen estos casos.

El artículo 13 del Real Decreto establece que el orden de los Presidentes de los Consejos de Gobierno de las Comunidades Autónomas se regirá por la antigüedad en la fecha de publicación oficial de sus respectivos Estatutos de Autonomía en el BOE (en caso de coincidencia en la publicación oficial, se ordenarán de acuerdo a la antigüedad de la fecha oficial de su nombramiento).

El mismo Decreto confiere trato de igualdad con el resto de los presidentes autonómicos al Presidente de la Diputación Foral de Navarra, así como el Presidente de su Asamblea Legislativa en relación con los presidentes de asambleas legislativas de otras Comunidades Autónomas.

Figura 2.4



Los alcaldes son la máxima autoridad en su ámbito respectivo y deben ser tratados conforme a la representación que ostentan y les reconoce el protocolo oficial. El bastón de mando en su insignia.

En los actos sociales y de empresa, las autoridades públicas se han de mezclar en orden con las personas particulares y las que representan a entidades.

2.3 La sociedad civil

Vivimos una sociedad nueva, emergente, civil, cada vez más activa, presente, vigorosa que realiza una ingente actividad pública. Esa sociedad no siempre está adecuadamente representada y presente en los actos públicos oficiales. Es evidente que las normas jurídicas que regulan el orden protocolario de los cargos oficiales no pueden ni debe regular a esta nueva sociedad. Es preciso encontrar una fórmula inteligente y funcional que nos permita establecer ese nuevo marco de relación entre el mundo oficial y la sociedad civil.

Carlos Fuente, responsable de Protocolo de los Premios Príncipe de Asturias, sin duda la ceremonia de mayor calado visual que se celebra en España, recomienda estos criterios de ordenación:

1. **La representación.** Este es el criterio vigente en la normativa actual para las autoridades. Por analogía, cabe extenderlo al resto de las representaciones de la vida social. Tales como:
   - **a.** Cámaras oficiales de Comercio, Industria y Navegación.
   - **b.** Colegios profesionales.
   - **c.** Cámaras agrarias.
   - **d.** Cámaras oficiales de la Propiedad Urbana.
   - **e.** Partidos políticos.
   - **f.** Sindicatos.
   - **g.** Organizaciones patronales y de pequeñas y medianas empresas.
   - **h.** Entidades bancarias públicas.
   - **i.** Asociaciones vecinales.
   - **j.** Federaciones y sociedades deportivas.
2. **El sufragio.** Debe gozar de preferencia quien es elegido sobre quien es designado.
3. **La antigüedad.** Suele concederse mayor precedencia al representante de una institución más antigua, frente a otra más moderna, o al cargo más amplio. Se destaca a los representantes de los colectivos más amplios. En el caso de semejanzas, se impone el mismo criterio de proporcionalidad: el presidente de la Federación de Asociaciones de Periodistas de España debe preceder al presidente de la Asociación de la Prensa de Vigo.
4. **La edad.** Es tradicional en protocolo conceder mejor posición al de mayor edad frente al de menor edad.
5. **El estado civil.** Aunque tradicionalmente fue tenido en cuenta, los usos sociales de la España de nuestros días, recomiendan determinados ajustes. La libertad de elegir de cada cual y sus propias opciones personales, merecen respeto. Hay que tener

tacto y contemplar con realismo situaciones como parejas de hecho e incluso otras opciones que pueden darse y se dan, siempre que no perturben otros aspectos del acto. En el uso tradicional, la mujer casada tenía preferencia sobre la soltera y los padres sobre los hijos.

6. **La cultura.** Las entidades culturales figuran en el Decreto de Precedencias y el ordenamiento general contempla: el Instituto de España, las Reales Academias y la Universidad. Fuente afirma que debe mantenerse la valencia de las instituciones culturales, en primer lugar de las que emanan de instituciones públicas, en segundo lugar, las formadas por agrupaciones colectivas, en tercer lugar, las privadas.
7. **Los colegios y corporaciones** profesionales deben tener mayor prevalencia.
8. **ONGs y entidades de carácter altruista y humanitario.** La defensa de los derechos humanos y el servicio público. La condición de servicio público desinteresado debe tener mayor grado de valencia.
9. **Fundaciones.** Deben tener especial consideración aquellas instituciones o fundaciones públicas, semipúblicas o privadas que persiguen fines de interés social o que contribuyen al desarrollo social y realizan labores de mecenazgo o han instituidos premios, becas, y galardones para premiar trabajos e iniciativas de interés social, cultura, comunitario, o que fomentan la convivencia y la solidaridad entre los pueblos.
10. **Pro hombres.** Fuente reclama el adecuado trato protocolario a estas singularidades. Son personalidades que, dentro de su ámbito respectivo (internacional o local), hayan destacado por su aportación en los campos del pensamiento, las letras, el arte, la ciencia y similares. En especial los *Nobel, Príncipe de Asturias* y premios nacionales. Tienen mayor prelación los universales frente a los locales.
11. **Títulos nobiliarios.** Es costumbre en España colocar a los Grandes de España a continuación de los secretarios de

Estado. En respeto a la tradición, a las personalidades de títulos nobiliarios se les concede mayor valencia. Los Grandes de España tienen consideración especial en todo el país, así como los poseedores de condecoraciones, títulos o premios otorgados por las administraciones.

12. **Invitados de honor o especiales.** Con independencia de su rango, un invitado de honor o especial debe situarse de forma muy destacada cerca de la presidencia.
13. **Los patrocinadores.** Quienes con su aportación económica hacen posible un acto, aun cuando no sean los anfitriones, debe reconocérseles plaza en la presidencia o en lugar especial.

Otro problema de protocolo que se suele presentar con frecuencia es la ubicación de los representantes de la Iglesia Católica. El reino de España es un estado aconfesional. La religión, aunque se admita el culto público, tiene carácter privado. El Decreto de Precedencias no contempla lugar alguno a los representantes de la iglesia católica ni de otras confesiones.

Sin embargo, es un país donde la tradición de la iglesia tiene fuerte arraigo. En algunas ciudades, como Santiago de Compostela, el arzobispo, antiguo señor feudal del burgo, sigue siendo un personaje de enorme importancia. Lo mismo cabe decir, en Madrid o Toledo del cardenal primado de España.

Hay que dar respuesta a la presencia de los altos representantes de la jerarquía católica en los actos públicos y privados. No olvidemos que ellos representan un sector amplísimo de la sociedad, que no debe quedar marginado en ningún caso. En la mayoría de las Comunidades Autónomas es tradicional que el arzobispo u obispo se sitúen a continuación del rector e, incluso, en algunas localidades que esté acompañado por el obispo auxiliar o vicario general o presidente del Cabildo catedralicio si lo hubiera.

Fuente aconseja que, en las Comunidades Autónomas, el obispo de la Diócesis donde se celebre el acto, sea colocado a continuación del máximo representante de la Universidad.

En caso de que además asistieran el presidente o el secretario general de la Conferencia Episcopal y la máxima autoridad de la Archidiócesis, ambos se situarían por delante del obispo. Estos puestos se entenderían como una misma unidad (un solo puesto, el de la Iglesia, hablando en términos relativos, aunque con tres sillas). El resto de las autoridades eclesiásticas de inferior rango quedarían fuera de la ordenación general de autoridades, ubicándose sucesivamente o alternativamente con el resto de los invitados. Si se opta por la solución de ubicar a la representación de la Iglesia Católica de forma corporativa, en un lugar especial, estará encabezada por la máxima autoridad eclesial presente en el acto.

2.4 La presencia de autoridades en los actos de empresa

Existe una amplia casuística de situaciones en las que las autoridades públicas han de ser recibidas, informadas y, en su caso, agasajadas, en una visita a la empresa o las entidades privadas.

Hay que distinguir tres tipos de visitas:

1. **Oficiales:** las realizadas por algún cargo público, cualquiera que sea la Administración a la que esté adscrito y siempre que su contexto esté en relación con sus competencias (en caso contrario se entenderá como visita privada).
2. **Generales:** las efectuadas por personas sin cargo público alguno, aunque en calidad de cualificado representante de una entidad, empresa o colectividad.
3. **Privadas:** las efectuadas por cualquier persona o cargo público a título particular.

El protocolo que se debe dispensar, pues, a la visita dependerá del tipo de que se trate y, en las oficiales, del rango del personaje. En cualquier caso, se ha de procurar que cualquier visitante (especialmente en las visitas programadas) sea recibido y atendido en todo momento.

Figura 2.5. Efeméride.



Una efeméride es una buena ocasión para recibir visitas ilustres.

2.4.1 Desarrollo del acto

La visita de una autoridad debe ser organizada y pautada en las siguientes fases:

a. Recibimiento.

b. Control de seguridad.

c. Previsión de incidencias y demoras.

d. Recorrido.

e. Foto oficial y contacto con la prensa.

Las autoridades oficiales no sólo acuden a las instituciones públicas o privadas para presidir actos a los que han sido previamente invitadas, sino que en muchas ocasiones se desplazan para conocer *in situ* una realidad, ya sea un nuevo servicio, una empresa, una fundación. Estas visitas pueden tener un carácter público, es decir, que a la misma se invite también a otras autoridades o personalidades, o un carácter privado, en cuyo caso no acudiría ningún invitado externo más.

Se entiende como invitado de honor aquella personalidad que sin ser autoridad oficial, recibe por parte de los anfitriones el mejor tratamiento posible, ya sea por su trascendencia, su

alto reconocimiento en el mundo de la cultura, la política, la economía, el deporte, las artes, etc., o en señal de agradecimiento por su colaboración o apoyo (caso de patrocinadores o colaboradores).

Seguimos la veterana pauta de Carlos Fuente, quien aconseja al respecto:

1. Con suficiente antelación, los anfitriones deben dirigir a la autoridad correspondiente una carta, firmada por el más alto representante de la entidad, expresando su interés en que se produzca la visita y ofreciendo los datos e informaciones que en su opinión justifican la presencia.
2. Suele adjuntarse a la carta un dossier sobre la entidad objeto de la posible visita con todos los detalles que se estimen necesarios.
3. En la carta de invitación no se señala fecha alguna, salvo excepciones justificadas (una determinada efeméride, la fabricación del coche 1.000.000, el centenario de la empresa.
4. En caso de que la visita pueda ser considerada de interés, será el Gabinete de dicha autoridad quien mantenga las conversaciones oportunas para fijar el día.

Una vez recibida la respuesta, suponemos que en este caso es afirmativa, los anfitriones de esta empresa, seguidamente, han de tomar contacto con las autoridades locales o regionales que puedan canalizar en el futuro la visita oficial de esa autoridad para hacerles llegar copia de la correspondencia con el fin de que se tenga en cuenta en su momento.

Dice Carlos Fuente que, cuando la visita es iniciativa de la autoridad correspondiente, con ocasión de su desplazamiento a la comunidad o al municipio, cambia ligeramente el planteamiento, ya que dicha autoridad puede manifestar su interés en visitar dicha empresa o institución, cuestión que suele hacerse llegar directamente a través del Gabinete o de autoridades terceras (a través del Delegado del Gobierno, o del alcalde, etc.). En este

caso, una vez que los anfitriones conocen este interés, suelen hacer llegar la carta de invitación con el dossier correspondiente.

2.4.2 Normas para el recibimiento

El presidente de la Escuela Internacional de Protocolo, Carlos Fuente, hace las siguientes recomendaciones para aplicar en los casos que comentamos:

1. Las visitas oficiales deben ser esperadas en la puerta principal de acceso al edificio por un representante cualificado de la institución. Según el rango del visitante, se determinará la persona que aguarda.
2. Las visitas oficiales cuyos protagonistas tengan un rango alto pero inferior al que recibe, es el jefe de gabinete, o similar, quien asume la tarea del recibimiento en la puerta. En este supuesto, lo cortés es que el titular de la casa reciba al invitado no dentro de su despacho, sino unos metros fuera de él, en clara actitud de ir a su encuentro.
3. Las visitas oficiales de rango netamente inferior, son recibidas por una persona cualificada (jefe de Protocolo, jefe de la secretaría...), que aguarda en la puerta de la calle la llegada del personaje. En este caso, el visitante, es conducido hasta la sala de espera. Una vez allí, el jefe del gabinete o secretario particular, dará la bienvenida y acompañará al visitante hasta el despacho del anfitrión.
4. En los casos de visitas oficiales destacadas es recomendable establecer previamente un sistema de información para confirmar con antelación la llegada del invitado, para evitar así esperas prolongadas en la puerta.
5. Determinadas visitas oficiales, según el interés del anfitrión, pueden ser objeto de protocolo mucho antes de producirse la llegada. El anfitrión puede disponer que un cualificado representante de su institución acuda al hotel a recoger al invitado para acompañarle hasta su sede (por ejemplo un consejero para un ministro) o enviar a su jefe de protocolo o de gabinete

en un vehículo para facilitar su llegada. También puede enviar el coche oficial del propio anfitrión para que lo traslade hasta su sede.

6. En las visitas generales un auxiliar aguardará en el mismo control de acceso al invitado y le acompañará hasta la sala de espera, momento en el que el jefe de protocolo o secretario particular se hace cargo de la visita.
7. Las visitas privadas siguen el mismo esquema que las generales, si bien en el caso de que se trate de cargos públicos estos serán recibidos por personal cualificado.
8. Para las despedidas debe seguirse el mismo esquema de la llegada: quien recibe despide. El anfitrión despedirá en el mismo punto donde ha saludado inicialmente al visitante. En el trayecto restante hasta la puerta de la calle, acompañará la misma persona que se ocupó en el momento de la llegada.

2.4.3 La visita a obras o fábricas

Las visitas a las obras o a una fábrica o taller por parte de la autoridad institucional son frecuentes, en función de la trascendencia e interés del proceso suelen ser muy habituales.

Los aspectos protocolarios que han de tenerse en cuenta en estas ocasiones son los siguientes:

- Quién recibe.
- Cómo se enseña lo que se está construyendo.
- Recorridos a realizar.
- Indumentaria.
- Presencia de medios de comunicación.
- Posible rueda de prensa o declaraciones.

Los medios de comunicación son especialmente importantes en estos casos, pues forma parte de la filosofía de estos actos hacer trascender a la sociedad el ritmo de las obras y recordar el

alto esfuerzo económico que representa y el gran servicio que en el futuro ofrecerá esta instalación. Se trata, en definitiva, de mantener el interés general por una obra que en razón a sus amplios plazos de construcción podría caer en el olvido general.

Tras el recibimiento de llegada, los pasos a seguir serían los siguientes:

- Explicaciones, en primer lugar, a cargo del máximo representante de la empresa y en segundo lugar del técnico correspondiente, sobre las características de las obras, peculiaridades, presupuesto, plazos, dificultades y resultados hasta el momento. Estas explicaciones pueden apoyarse sobre una exposición mural o sobre otras técnicas audiovisuales, tales como la proyección de un vídeo que recoja la zona antes de empezar la obra, los trabajos realizados, imágenes de la situación actual y virtualmente lo que se pretende finalmente construir o, en su caso, del proceso de fabricación y las innovaciones introducidas.
- Recorrido por las obras o nave de la empresa, procurando seguir un itinerario sencillo y que permita ver lo más simbólico. Si no fuera posible hacerlo a pie, por el mal estado del terreno o por las distancias, se habilitarán vehículos apropiados para la ocasión (procurando que el de los medios de comunicación vaya siempre por delante).
- Encuentro con los medios de comunicación (de modo informal, en la propia obra o en la carpa o local donde pueda ofrecerse un refrigerio).
- Vino español con los responsables que participan en la obra, medios de comunicación y otros posibles invitados, a celebrar en algún lugar de la obra que reúna condiciones, o en una carpa contratada al efecto.

En la planificación de estas visitas, habrá de tenerse muy en cuenta la seguridad de los visitantes, quienes han de cumplir a todos los efectos con las normas que en tal sentido se hayan establecidas para los trabajadores de la obra o el taller. También,

ha de preverse la indumentaria que han de llevar en su visita las autoridades en su recorrido por las obras (casco, mono o bata, botas, guantes, gafas protectoras, etc.).

En este caso, las autoridades han de ser advertidas de que al inicio de la visita pasarán a un local previamente habilitado para que puedan adecuar su indumentaria a la visita. Ha de procurarse que esta indumentaria no lleve publicidad privada alguna. La visita ha de concluir pues en el mismo punto donde se inició, a los efectos de que puedan volverse a cambiar. Durante el recorrido, la seguridad de la obra ha de custodiar el citado local.

La seguridad del recorrido también es esencial. Debe retirarse de la visita cualquier recorrido en el que pueda haber riesgo de algún accidente o, en caso contrario, adoptar las medidas oportunas para garantizar la salud de los invitados. En las zonas de barro, los recorridos pueden adecentarse con la ayuda de tablones o capas de tierra seca, pero nunca con plásticos, moquetas o similares.

Si por razones de seguridad fuera conveniente establecer grupos para la visita puede efectuarse, teniendo en cuenta que a los medios de comunicación gráficos sólo les resultará interesante el seguimiento de la visita de la autoridad principal. Si todos los gráficos no pudieran acompañar a esta autoridad será necesario crear un *pool* informativo o establecer puntos fijos de foto para todos en determinados lugares de la visita (allá donde sea posible albergar a todos los gráficos y que tengan una adecuada panorámica, acorde con lo que se visita).

2.5 La presencia de los empresarios en los actos oficiales

Es cada vez más frecuente y necesario, como ya hemos visto, que los empresarios, ya sea individual o corporativamente, asistan a actos oficiales, generalmente relacionados con su actividad o ámbito.

En estos casos, pueden darse tres supuestos:

a. Que la representación sea estamental (los empresarios del sector inmobiliario en su conjunto).

b. Que la representación sea colegiada (la directiva de la Federación Provincial de Hostelería).

c. Que la representación sea personal (Juan Carlos Lemos, del restaurante *Las Bridas).*

En cada uno de estos casos, los responsables de protocolo de la institución que invita saben dónde deben colocar al grupo, al directivo o a la persona concreta. Debe tenerse en cuenta que la representación colegiada, por cuento ostenta la de todo un sector profesional, y que las directivas son elegidas, goza de la máxima valencia sobre sus representados; es decir, que en este caso es el presidente, seguido de los directivos de la federación o agrupación quienes deben ocupar el lugar destacado que, como tales, les corresponde.

Este tipo de actos suelen tener carácter mixto, por lo que se mezclan las autoridades oficiales con las representaciones corporativas e institucionales.

Pero la variedad de actos que se celebran en el espacio local, con la presencia en los mismos de otras autoridades civiles aconsejan recurrir a la analogía y fijarnos en la norma que nos dicta el Ordenamiento General. De ahí que cabría esta otra fórmula:

a. Autoridades públicas:

1. Alcalde.
2. Diputados y Senadores por la Provincia, que tengan residencia en el municipio.
3. Juez de Primera Instancia e Instrucción (Decano)-Fiscal-Jefe.
4. Tenientes de Alcalde.
5. Comandante Militar de Marina o Autoridad Aérea Local.

6. Representantes consulares extranjeros.
7. Portavoces grupos municipales según orden.
8. Concejales según orden.

b. Sociedad civil:

- Presidente de Cámara de Comercio, Industria y Navegación.
- Presidente de la Autoridad Portuaria.
- Directores, administradores de entidades públicas.
- Partidos políticos.
- Sindicatos.
- Organizaciones patronales y de pequeñas y medianas empresas.
- Entidades bancarias públicas.
- Presidentes de asociaciones vecinales, culturales, deportivas, etc.

Carlos Fuente advierte que, además de todo esto, no debemos olvidarnos de aquellas personas que hayan sido distinguidas por el Ayuntamiento de acuerdo al Reglamento de Honores y Distinciones, a los efectos de su colocación en un lugar preferente de acuerdo a su mérito.

El protocolo y la estrategia de comunicación en la empresa

La empresa precisa sus propias normas de protocolo para:

- Asambleas.
- Juntas.
- Actos sociales.
- Visitas VIPs.
- Atenciones a accionistas.
- Atenciones a clientes.
- Actos internos.
- Visitas de autoridades.
- Ferias y certámenes.
- Obsequios.
- Responsabilidad social corporativa.

Para elaborar las propias normas de protocolo, se aconseja recurrir al protocolo comparado y al sentido común. El manual de protocolo de la empresa debe ser sencillo, claro y aplicable.

3.1 Criterios de ordenación de cargos

Los principales problemas derivan no del ordenamiento de los cargos jerárquicos de la empresa, de estructura vertical, sino con respecto a la estructura horizontal de la organización.

A partir de la figura del anfitrión, la empresa o entidad privada precisa disponer de unos criterios de ordenación de sus propios cargos, a partir de unas bases, modelo, reglamento interno o pauta.

El problema consiste en ordenar:

1. Cuando varios cargos de la entidad tienen el mismo rango, pertenecen a distintos departamentos.
2. Cuando deba ordenarse a consejeros, accionistas, colaboradores, asesores o invitados especiales.

Los criterios de ordenación para los cargos de gestión son:

- El orden vertical del organigrama de funciones de la empresa.
- Ordenar los cargos que ostenten puestos de repercusión pública:
  - Director Comercial.
  - Director Financiero.
- La antigüedad en el cargo, el orden alfabético.
- La precedencia de los departamentos.

Veamos una fórmula de ordenación. La propuesta de precedencia de una empresa podría ser:

- Presidente.
- Director General.
- Director Gerente.
- Director de Producción.
- Director Comercial.
- Director de Comunicación.
- Director de Marketing.
- Director de Administración.

Una propuesta de precedencias en el Consejo de Administración sería:

- Presidente.
- Vicepresidentes.
- Secretario.
- Vocales.

1. **Criterios de ordenación de los cargos del consejo:**
   - Ordenados por el volumen de acciones.
   - La antigüedad.
   - La costumbre.
   - Alfabéticamente.
2. **Criterios de ordenación de los accionistas:**
   - Su participación en la empresa.
   - Antigüedad.
3. **Criterios de ordenación de grupo o invitados por niveles:**
   - Autoridades.
   - Invitados especiales.
   - De honor.
   - Colaboradores.
   - Clientes.
4. **Criterios de ordenación de patrocinadores:** se debe aplicar la regla de la especialización.

En el acto de presentación de una línea de crédito o de negocio, el director del área de Banca Comercial ocupará el segundo lugar, tras el director general. En la inauguración de una Exposición de Arte, será el director de la Secretaría General y el Jefe de la Obra Social quienes ocupen el tercer y cuarto puesto, tras el presidente y el director general.

Conviene distinguir:

- Actos internos o externos relacionados con el negocio.
- Actos externos de carácter general relacionados con las instituciones.
- Actos relacionados con la Obra Social y Cultural.
- Actos de carácter comercial, publicitario o de imagen corporativa.

Un buen número de instituciones financieras y empresas de todo tipo, debido a la alternancia de autoridades y de sus propios altos cargos, procurarán siempre que los extremos de una mesa presidencial sean ocupados por personal de la propia entidad. También es de destacar que, en la mayoría de los países es respetada la ordenación contemplada es la legislación oficial propia cuando asisten autoridades del Estado, de la Región o del Municipio. En los actos sociales, banquetes, etc. los altos cargos deben repartirse por las diferentes mesas, a modo de anfitriones de cada una de ellas.

Una regla de oro es no abusar de la cesión de presidencias a invitados de honor o autoridades, de manera excepcional. **El anfitrión no debe perder su papel nunca.**

Figura 3.1.



Deben evitarse las presidencias excesivamente largas.

3.2 Las cinco reglas para resolver los conflictos

El Protocolo, entendido como técnica para ordenar los actos de los hombres, no es una ciencia exacta. Tampoco la vida lo es. Pero, pese a estas verdades, lo cierto es que todo el mundo, en el ámbito respectivo donde se desenvuelva cada uno posee eso que acertadamente se ha dado en llamar "la percepción de lo correcto". En este sentido, uno de los problemas que suscita mayor controversia entre especialistas y profesionales es el modo de ordenar en las diversas situaciones —oficiales o no— la presencia de los representantes de eso que se ha dado en llamar "la sociedad civil", eufemismo socorrido, a veces sin el menor sentido, para englobar en el mismo saco a instituciones y personalidades muy diversas, desde corporaciones profesionales a clubes de alpinismo.

Algunos profesionales del Protocolo parecen reclamar plantillas o criterios guía para todo, puesto que se sienten desorientados y perdidos cuando han de afrontar situaciones nuevas o no previstas. Pertenecen a este grupo quienes demandan mayor repertorio reglamentista a la hora de determinar dónde colocar a un presidente de Cámara de Comercio o al de una asociación de vecinos. Olvidan que ni el Gobierno, ni las autoridades autonómicas o locales poseen capacidad —fuera de la de establecer, en cada caso, los reglamentos pertinentes de precedencias y ceremonial público y oficial— para regular otro tipo de actos que escapan a su jurisdicción y competen, obviamente, a la esfera de quien los organiza, aunque las autoridades oficiales sean —o no— invitadas.

Pero si el exceso de *reglamentismo* es inadecuado, entendido como tal la obsesión porque todo esté escrito, aunque no sea aplicable —porque nadie puede obligar a imponerlo—, también lo es el *abandono aleatorio*, para ir resolviendo los problemas sobre la marcha, con el criterio que a cada uno se le active en

cada caso, pero sin ninguna previsión anterior. Pero, entonces, ¿cómo regulamos protocolariamente a la sociedad civil? ¿Con qué plantilla o parámetros la ordenamos y en qué casos?

A las normas del Estado se les achaca, con razón, sin duda, que no ordena también la presencia de las representaciones de la repetida sociedad civil que, en condición de tales, acuden a los actos oficiales. No es allí, por tanto, donde debemos establecer los criterios guía para ordenar a esas otras representaciones en los actos de carácter oficial, dejando que ellas mismas se ordenen internamente, salvo en el caso que de ser necesario se requiera.

3.2.1 Reglas para resolver situaciones

Primero: La regla de la especialización

Es decir, la confección de una serie de listas de autoridades y representaciones, según la naturaleza del acto a ordenar. Cada lista debe expurgarse previamente antes de ser cruzada con otra. Por ejemplo: en la inauguración de la *Casa de las palabras,* es decir de una institución cultural, no cabe duda de que debe cuidarse que todas las asociaciones y entidades de este ámbito estén representadas. No necesariamente hay que invitar a todos a todo. Por lo tanto, hay que adecuar el acto a su verdadero sentido y dimensión, resaltando la representación más acorde con su propia naturaleza, dentro de unos límites razonables, entre otras cosas, al propio espacio.

Segundo: La regla de la ponderación

Aplicando criterios de evaluación de la valencia de cada entidad o representante en función de la propia importancia objetiva y representatividad de la institución o la persona que vamos a colocar en una lista de protocolo. Por ejemplo, en una ciudad marítima, la autoridad portuaria es un personaje relevante; pero también lo puede ser en un pequeño pueblo el director del hospital comarcal. En un determinado contexto, una personalidad o representación puede poseer un carácter del que carezca en otro.

Tercero: La regla del equilibrio

Además de las autoridades tradicionales, las representaciones de la vida civil deben ser adecuadamente tratadas y ordenadas con criterios de escrupulosa cortesía. En todo caso, el presidente de la Cooperativa de Armadores del puerto de Vigo es mucho más importante que el comandante de Marina en un acto relacionado con la actividad económica de la ciudad. Salta a la vista o, incluso, que el capitán marítimo del puerto —autoridad oficial ahora en este ámbito— es un representante administrativo a estos efectos. Estos dos últimos son meras autoridades delegadas del Cuartel General de la Armada o del Ministerio de Transportes, respectivamente, pero el presidente de los armadores es un cargo electivo de una institución que aglutina a todas las empresas pesqueras del primer puerto de Europa en esta especialidad. Tiene una doble valencia, la que le da el carácter de ser elegido y la que objetivamente posee la entidad que representa.

Cuarto: La regla de la vinculación

Es de sentido común que, si el presidente de la Cámara de Comercio o una determinada empresa patrocinan una actividad de una entidad pública, el representante de aquella corporación o de la empresa en cuestión, han de ser colocados, en su caso, en lugar preferente dentro del acto oficial de que se trate. Ocurre con frecuencia, por ejemplo, cuando una entidad privada o mercantil sufraga los gastos de recuperación de un monumento o de cualquier otra pieza del patrimonio nacional, regional o local.

Quinto: La regla de la tradición

Cierto que el Reino de España es un estado aconfesional y que en el Protocolo oficial no se contempla ni prevé dónde colocar a las autoridades eclesiásticas. Pero, ¿como puede ignorar el Ayuntamiento de Compostela al arzobispo de la ciudad, que fue, además, el señor de la urbe? ¿O cómo puede ignorar la Universidad de Santiago, que fue fundada, precisamente, por un antepasado del actual arzobispo? Por lo tanto, a falta de norma

reglada, la tradición acude en nuestro socorro, con el refuerzo de que en el propio ámbito de lo jurídico, costumbres y tradiciones son fuentes de derecho.

¿Cómo puede ignorar la autoridad oficial que presida un acto el que ha sido invitado el Patriarca de Lisboa, colocarlo en un lugar digno, conforme a lo que representa, aunque ya no figure en el Protocolo Oficial?

Estas cinco reglas, o criterios de reflexión, no pretenden ser un prontuario, sino una simple guía de razonamiento para aplicar, según el caso, a cada situación concreta. Ni quieren ser exhaustivas ni se agotan en su propia exposición. Son un mero apunte para el debate permanente. Lo dicho, el Protocolo no es una ciencia exacta. Pero hemos de hacerla lo más aproximada posible al ideal de lo correcto en cada caso.

3.3 El anfitrión

La autoridad en la empresa es el presidente del Consejo de Administración. Es, por excelencia, el anfitrión:

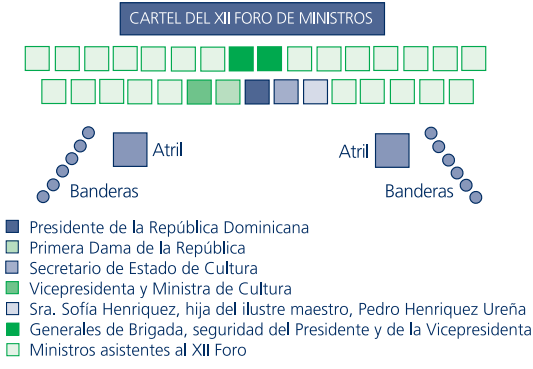
1. Preside o designe quien lo haga, teniendo en cuenta que su representante será tratado con la misma consideración que se tendría con él mismo.
2. Cede su derecha por deferencia a quien haya cedido su presidencia.
3. Es quien decide, diseña y organiza.
4. Quien invita.
5. Quien recibe.
6. Quien agasaja.
7. Quien decide como ordenar a sus invitados.
8. Quien da, toma o quita la palabra.
9. Quien despide a los invitados.

Figura 3.2. El anfitrión.



El anfitrión es la figura esencial de los actos protocolarios en la empresa.

Figura 3.3. Ejemplo de croquis.



La correcta organización de cualquier tipo de acto protocolario, con independencia de su naturaleza, exige siempre que se elabore previamente un croquis sobre la posición que debe ocupar cada uno de los elementos que intervienen en el mismo. Junto a éste, el cronograma son las herramientas indispensables de una buena organización.

Cuando se haya de recibir a una alta autoridad del Estado, el croquis debe contemplar detalladamente la colocación de los diversos elementos, conforme a las secuencias del recibimiento y saludo de esa autoridad. En este caso, vemos el croquis de la llegada de S.A.R. el Príncipe de Asturias con relación a los premios que llevan su nombre. Pero la idea sirve para cualquier otro caso.

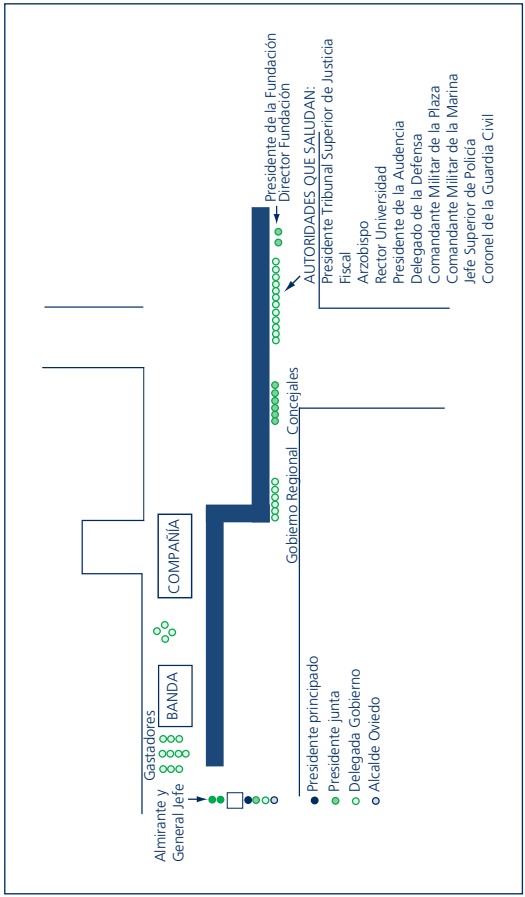
3.4 Los discursos

El discurso es en nuestra cultura un elemento esencial de la mesa ceremonial. Compartimos con nuestros amigos italianos una irrefrenable pasión por la palabra, sobre todo, a los postres de un buen banquete. Pero aun en ello hay categorías y nuestros vecinos mediterráneos nos superan, ya que incluso los oradores se increpen y discrepan entre sí, en la más pacífica de las ocasiones.

Contrasta con la fría eficiencia anglosajona, cuyos usos imponen que, de haber palabras, se digan antes de empezar el yantar y que, en todo caso, sean breves y comedidas. Pero, entre nosotros, sea una reunión de amigos del colegio o la visita de un comisario comunitario, no concebimos otro remate para el almuerzo que café, licores y discursos.

No se propone aquí —porque insisto que esta reflexión se instala en el respeto a nuestra tradición y costumbres peculiares— una ruptura y cambio de uso, sino una adecuación de nuestros hábitos al sentido común o, si se prefiere, a la eficacia y la utilidad. No es lo mismo ciertamente el mero discurso ceremonial y de cortesía, que aquellos otros que, a modo de corolario, pretenden convencer, remachar o impulsar una idea en la persona a quien nos dirigimos. Desde luego, se impone la regla del orden y la previsión. Cuando sea inevitable que se tenga que hablar, debe precisarse con sentido de la economía procesal quien debe hacerlo y durante cuánto tiempo como máximo. Incluso, cuando ello sea posible, se aconseja limitar o repartir los contenidos, para que quienes tomen la palabra tengan oportunidad de decirse algo nuevo y original.

Figura 3.4. Ejemplo de croquis de la llegada de S.A.R. el Príncipe de Asturias.



Como indica José Antonio de Urbina en su libro sobre el protocolo en los negocios, es bien diversa la suerte de quien hable primero o último, siendo la ventaja para el primero, quien puede agotar los argumentos y privar a los sucesivos de nada original que añadir. Hay que poner fin a esa tediosa sucesión de parlamentos, de lugares comunes que inevitablemente nos provocan el bostezo y el deseo de salir cuanto antes del lugar de tortura en que deviene el antes alegre refertorio.

Otra repetida disfunción que es preciso desterrar del protocolo de gestión de un acontecimiento con banquete, es la lectura de adhesiones sin fin. Uno de los usos más extendidos fuertemente arraigados en nuestro país se repite en todos los actos de homenaje, reconocimiento, adhesión o semejantes, celebrados en torno a una personalidad.

Además de las loas, las placas, los presentes y los discursos, los organizadores se creen en la ineludible obligación de leer todos y cada uno de los telegramas, todas y cada una de las cartas, mensajes, comunicaciones, correos, faxes o cualquier otro modo de sumarse al acontecimiento sin estar presente que se le pueda ocurrir a uno.

Veamos las disfunciones que esta práctica conlleva:

a. Se destaca la presencia de los ausentes en contra de la propia evidencia de los presentes.

b. Se pondera la adhesión de personas de mucha menos relevancia que otras que sí están presentes, a quienes nadie nombra. Lo que convierte esta práctica en una descortesía añadida.

c. Se somete al conjunto de los asistentes al trance de tener que escuchar mensajes personales, dirigidos al homenajeado, que nada interesan como tales al resto de los presentes.

d. Prolonga aburrida e innecesariamente el acto.

Es cierto que en la intención de quienes se empeñan en leer estos mensajes reside el deseo de que el destinatario de los mismos se sienta arropado por todos y que se justifique la no presencia de quienes se excusa. Pero no es menos cierto que

quienes envían encendidas notas, en no pocas ocasiones, simplemente no han querido acudir. Otras veces, al leer mensajes de personajes relevantes se pretende reforzar la figura de la persona a quien se ofrece el agasajo.

En todo caso, vista las disfunciones que esta práctica presenta se recomienda con carácter general:

a. Debe suprimirse la lectura de las adhesiones en su conjunto, que, en todo caso, deben entregarse al interesado.

b. Se hará una mera alusión nominal y selectiva, genérica y reducida de alguna de esas adhesiones, con especial cuidado de no incurrir en la práctica que se trata de evitar.

Modelos de discurso

En los actos de empresa no tendría sentido la aplicación del modelo de discurso científico o ciceroniano, más propio de los discursos académicos. En cambio, por su sencillez y utilidad, se recomiendan dos modelos:

a. Modelo teatral:

Es decir, el esquema del paradigma del drama italiano:

- Presentación o introducción.
- Nudo o contenido esencial del tema a desarrollar.
- Desenlace o conclusiones o recapitulación de la exposición.

b. Modelo judicial:

- Exposición inicial o trazado general de la cuestión a exponer.
- Pruebas o elementos de apoyo o convicción de lo que se está tratando.
- Conclusiones o resumen.

3.5 Logística, refrigerios, agasajo

El agasajo, como elemento, en unos casos, central y, en otros, meramente complementario o subsidiario, del Protocolo de ges-

tión de un acontecimiento, tiene en las culturas mediterráneas una importancia esencial que, en no pocas ocasiones, adquiere protagonismo relevante por encima, incluso, del suceso al que acompaña. Estrechamente vinculado con este episodio del conjunto de una celebración, se encuentra el uso de la palabra ceremonial, aunque no siempre solemne. Retórica, oratoria, discursos varios en sus diversos formatos, son asimismo aspectos de un todo fuertemente implantado por el devenir de la costumbre.

La tradición se alimenta de dos fuentes nutricias principales: el mundo romano y la hospitalidad árabe. No obstante, pese a que muchos prefieren inspirarse en la más reciente presencia musulmana en la península, en cuyo poso invocan ciertos usos típicos de nuestro arte de invitar, el estudio más detenido nos conecta preferentemente con las tradiciones del arte de la mesa romano. La estructura y desarrollo de nuestros banquetes ceremoniales se parece más al que aprendimos de nuestros abuelos latinos que a lo que nos legaron nuestros primos hermanos musulmanes. Y es también de los primeros de quienes heredamos dos de las disfunciones más acusadas que sobreviven en nuestro presente: el exceso en el agasajo y el exceso en la retórica que lo acompaña.

De nuestros antepasados romanos, sin ir más lejos, también conservamos el precepto de no invocar en la mesa determinados temas de conversación. Ellos, para advertirlo o conjurar la mala fortuna cuando algún imprudente se despistaba, volcaban agua sobre los manteles. En nuestro tiempo, en la Armada española y algunas familias, cuando el anfitrión o el que preside la mesa (en este caso, el comandante de un barco) quiere cortar en seco un tema de conversación, coloca de manera invertida su copa[3].

[3] Los romanos llegaron a asociar el concepto mismo de banquete con el de comida excesiva. Es bien conocida la anécdota del patricio Lúculo, famoso por su esplendidez. En una ocasión en que no tenía convidados a la mesa, su criador resolvió servirle una cena algo más frugal, sin ostentaciones y sin los manteles y servicios reservados para las grandes bacanales. Al ver la severidad de la pitanza que se le presentaba, el noble romano preguntó al sirviente la razón de tanta cicatería, a lo que éste le respondió: *"¡Señor, como hoy cenáis solo!"*. *"No* —replicó el patricio—: *ceno con Lúculo, y Lúculo merece lo mejor!"*.

Tanto en el Protocolo institucional como en el Protocolo de empresa, la comprensible necesidad de "quedar bien" suele incurrir en excesos y malos usos que consiguen efectos justamente contrarios a los que se pretende alcanzar. El exceso en el banquete, haciendo del mero placer de comer, sin otra utilidad, una función en sí misma, es una tardía costumbre que enlazará con la propia decadencia romana. Pero parece que hubiera llegado a nosotros aquel prejuicio de que para invitar es preciso siempre el exceso.

Conviene distinguir entre lo que debe ser un banquete de trabajo y un banquete ceremonial, social o de homenaje. En las comidas de trabajo, se debe:

a. Adecuación del número de invitados a las posibilidades reales de mantener una conversación profesional.

b. Elección del marco adecuado, con la necesaria reserva y comodidad.

c. Elección de un menú ligero, sin que por ello sea necesario prescindir de la presentación de platos o productos de la tierra que se deseen mostrar o promocionar.

d. Supresión de todo tipo de discurso ceremonial no necesario.

e. Previsión rigurosa de los márgenes de tiempo dentro de los cuales se enmarcará el acto.

f. Si la visita programada concluirá con un almuerzo de trabajo, supresión durante el resto de la misma de todo refrigerio, con carácter general; salvo que sea imprescindible servir algún refresco o café en algún momento.

Es precisamente en torno a la mesa donde se desarrollan las primeras normas de cortesía y urbanidad, en forma de puntillosos tratados, que se conocen.

En los actos con almuerzo, como en este caso, con mesas redondas, las autoridades se ordenan alternativamente a partir de la principal, y el resto de las mesas (sin numerar, identificadas

con un nombre alusivo se disponen en espiral o círculos sucesivos a partir de la principal.

Figura 3.5. Colocación de mesas redondas.



En las recepciones de pie, agasajo tipo buffet, hay que ser esmeradamente cuidadoso en la disposición de las mesas y la funcionalidad de los servicios.

Figura 3.6. Ejemplos de diferentes disposiciones de las mesas.





Figura 3.7. El servicio tradicional de mesa.



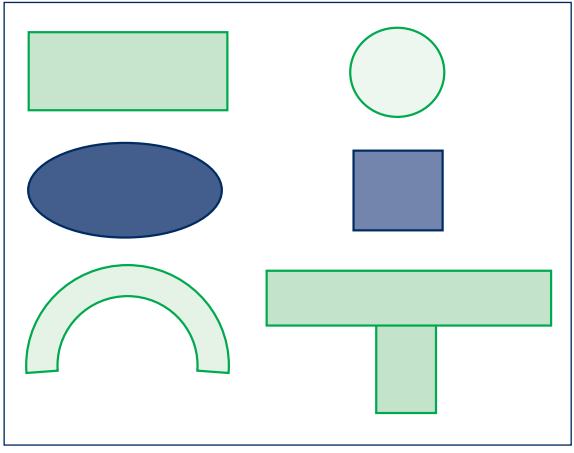


3.5.1 Modelos de mesa y presidencia

Cada modelo de mesa se adapta o debe adaptarse a la finalidad del acto. Es evidente que la mesa rectangular es la más apropiada para las presidencias. Las demás combinaciones

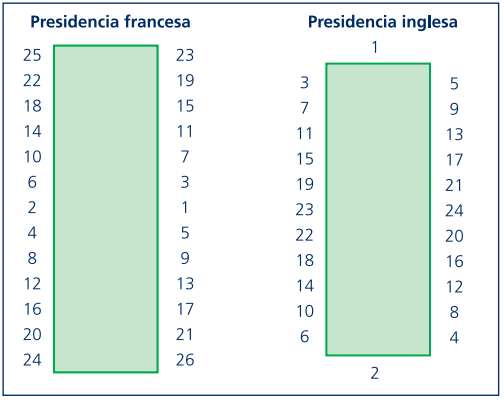
de formas son útiles, según el caso, para determinados actos sociales como comidas, banquetes o recepciones; pero la forma adecuada debe disponerse en función de las áreas de conversación que pretendan crearse.

Figura 3.8. Modelos de mesa.



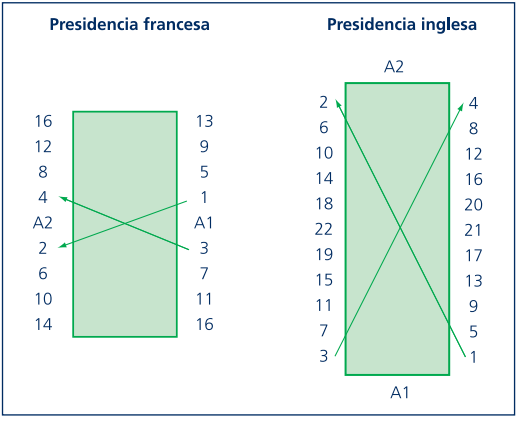
En el protocolo español los dos modelos más frecuentes de ordenación protocolaria en la mesa son los llamados estilos de Presidencia francesa (los dos puestos principales en el centro respectivo de la mesa tabloide) y Presidencia inglesa (los dos puestos principales en los extremos respectivos. Esto tiene una enorme importancia en orden a las llamadas áreas de conversación. En los ejemplos aquí recogidos se aplica —a un supuesto de caballeros o damas solos— el modelo de ordenación cartesiana en ambos casos.

Figura 3.9. Tipos de presidencia.



Otro modelo de ordenación, aplicable a ambos casos de la presidencia, es el llamado del reloj.

Figura 3.10. Modelo del reloj.



La presidencia francesa (la más usada en España) con señoras y caballeros sería tal y como muestra la Figura 3.11.

Figura 3.11. Presidencia fracesa.

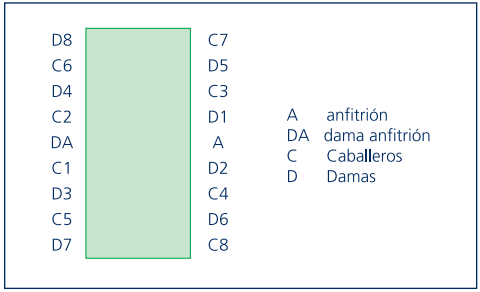


Figura 3.12. Presidencia única y mesa de negociaciones.

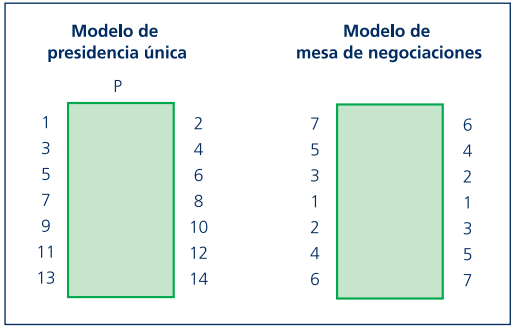
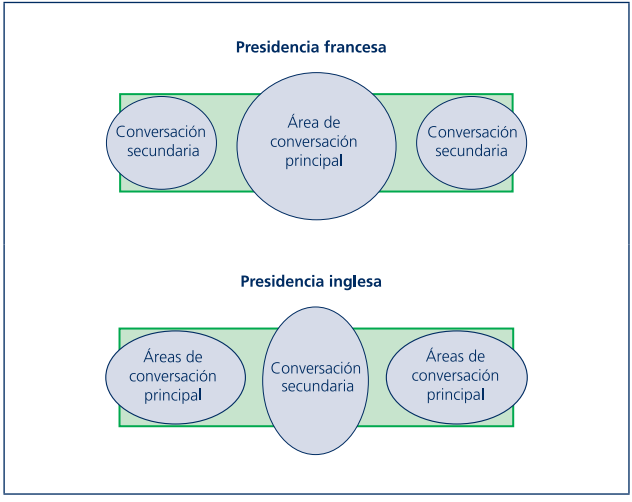


Figura 3.13. Presidencia de un almuerzo de Estado.



Figura 3.14. Áreas de conversación.



3.5.2 Entrega de premios

El ceremonial para la entrega de un premio o galardón, con carácter general, es muy semejante en todos los casos, tal como nos enseña Carlos Fuente, presidente de la Escuela Internacional de Protocolo y director de Protocolo de los Premios Príncipe de Asturias, cuya pauta seguimos a partir de ahora, a tenor de su notable experiencia. Dice Fuente que, pese a esas coincidencias, el protocolo finalmente puede variar en virtud de las circunstancias, tradiciones o número de galardonados en cada momento.

No obstante, con carácter general, establece la siguiente pauta:

- Presentación general del acto.
- Glosa sobre el premiado.
- Lectura del texto oficial o acta de concesión del premio.
- Entrega del galardón.
- Palabras del premiado.
- Discurso del representante de la institución promotora.

Generalmente, la entrega de premios se hace en el transcurso de un acto institucional específicamente convocado al que suele seguir un cóctel, vino de honor o comida. En alguna ocasión, la entrega de los galardones se celebra durante un almuerzo o cena, aunque cada vez es menos habitual. Si fuera éste el caso, la entrega de los galardones se realizaría al término de la comida, valiéndose de una tarima situada junto a la mesa de la presidencia desde la que un conductor o locutor, en un atril, va dando cuenta de las personas seleccionadas.

En estas situaciones, el que preside la ceremonia, o las autoridades o personalidades que entregarán el premio, se acercarán a la tarima para entregar el premio correspondiente. La autoridad que preside, o el anfitrión, cerrará el acto tras la entrega y las palabras de los premiados.

Analicemos las distintas situaciones que se pueden producir entorno a la entrega de premios.

Entrega en un almuerzo

Conviene separar las cosas: es factible que después del acto de entrega o imposición de una distinción se celebre un almuerzo o se sirva un refrigerio, pero salvo en casos de homenajes entre particulares, conviene desterrar la costumbre de entregar nada en una comida o al final de ésta. Si no queda más remedio, debe hacerse al final.

A veces, la entrega se efectúa antes de la comida, pero en el propio comedor y con todos los comensales en sus puestos. Salvo que no haya otro local, esta solución no es muy acertada, ya que carece de sentido. Si es deseo del anfitrión que antes de la comida se entreguen los premios, lo mejor es hacer un acto propiamente dicho en otro local, servir un aperitivo a continuación y pasar posteriormente al comedor, como aconseja con sentido común Carlos Fuente.

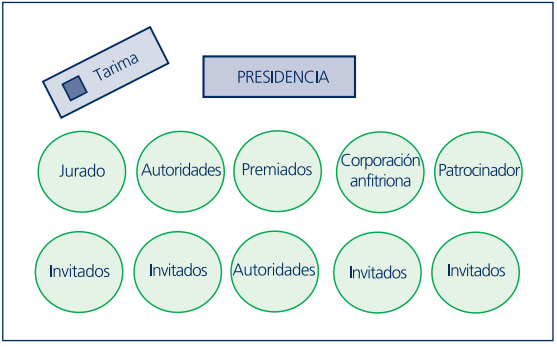
En algunos casos, como por ejemplo, el fallo de un concurso, pueden darse dos situaciones al respecto: que se conozcan con antelación los premiados o que el fallo se produzca en el transcurso de la propia comida.

Veamos a continuación diferentes casos:

- Si el o los premiados se saben con antelación, en las tarjetas de invitación es conveniente señalar el nombre de los galardonados y que estos entren los últimos al comedor. Si el premiado es uno solamente, lo habitual es que tome asiento en la mesa presidencial, a la derecha de la autoridad que preside o del anfitrión, o que se le ceda la presidencia, según los casos.
- Si el galardonado fuera acompañado de su consorte, éste tomará asiento en la misma mesa (para el resto de familiares o amigos se habilita una mesa especial, próxima, pero no la siguiente).

- Si los premiados fueran varios, y todos ellos del mismo rango, lo más aconsejable es habilitar una mesa especial, situada frente a la presidencia (mesa 2).
- Los premiados se sentarán por el orden protocolario que internamente se haya estipulado o a falta de él por los siguientes criterios: orden de concesión (fijado en el acta), de edad o el que más convenga a los promotores.
- Los premios, si existen varias categorías, se entregan de menos a más, es decir, si hubiera un finalista y un primer premio, primero se entregaría aquél y después éste. Si todos fueran iguales, se entregarían por el orden establecido en el fallo del jurado o en el acta correspondiente.
- Si no se conocen con antelación los premiados, lo normal es que se ubiquen los correspondiente candidatos en una misma mesa (poco habitual) o distribuidos estratégicamente en varias mesas, acompañados de sus familiares o amigos y de algún representante de la institución promotora.
- Han de colocarse de forma que casi no se aprecie quién va por delante. En estas situaciones, el jurado, si toma asiento en la comida (porque el fallo ya se conoce), ha de ocupar una mesa de privilegio próxima a la de los premiados o de la presidencia en cualquier caso, si bien es obligado que el Presidente del mismo se siente en la mesa presidencial. Si el fallo es durante la cena, el jurado se reunirá en un salón anexo y concurrirá al salón principal. Por ello, debe preverse una mesa para dar cabida a los miembros del jurado, aunque ya haya finalizado la comida. En estos casos, el secretario del jurado dará lectura al acta en el momento señalado.
- Si el premio estuviera patrocinado, el más alto representante de la institución o entidad patrocinadora ocupará lugar en la presidencia. Si fueran varios, se habilitaría una mesa especial junto a los premiados y, en cualquier caso, junto a la presidencia.

Figura 3.15. Ejemplo de ubicación en la cena, en caso de varios premiados.



El orden del acto a seguir en estas situaciones, es el siguiente

- Presentación del acto por el conductor del mismo.
- Lectura del acta del acuerdo.
- Entrega del premio.
- Palabras del premiado.
- Palabras del que preside la ceremonia (si el anfitrión no presidiera el acto por haberlo cedido a otra autoridad o personalidad, lo más aconsejable es que el anfitrión intervenga antes de la lectura del acta, y el que preside el cierre).

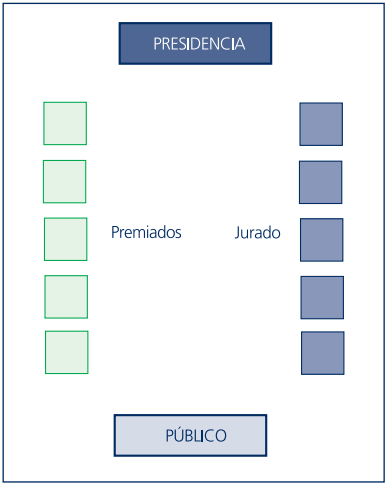
En este tipo de actos, es obligada la figura del relator o conductor del acto, que interviene desde el atril situado en la tarima próxima a la presidencia para presentar o anunciar las distintas intervenciones.

Entrega en un acto oficial

Si la entrega del premio se celebra en el transcurso de un acto institucional, ya sea en un salón, en un teatro o un auditorio, lo

habitual es que previamente ya se conozca el acta del jurado o el acuerdo de la institución que lo concede. En estos casos, lo apropiado es que el premiado ocupe asiento en la zona de la presidencia, ya sea en la propia mesa presidencial o a su derecha (dependiendo del número de premiados). Cuando los premiados son uno o dos, pueden tomar asiento en la mesa presidencial (si la hubiera) a derecha y a izquierda del que preside; si fueran más, en sillas especiales colocadas a la derecha de la presidencia, de acuerdo al siguiente croquis.

Figura 3.16. Ejemplo de ubicación.



Si la figura de cada premiado fuera a ser glosada previamente o después de la entrega, los glosadores deberán ser colocados detrás de cada premiado o enfrente. En este caso, el jurado ocuparía otra posición, aunque el presidente del mismo debería sentarse en la presidencia. Si los premios fueran otorgados por

jurados diferentes, sólo ocuparán asiento en la zona de la presidencia los presidentes de los jurados (para el resto de los jurados se buscaría una posición especial en la zona de público).

En relación a la lectura de las actas, cuando son varias, pueden leerse íntegramente todas si no son largas, o un extracto de las mismas si fueran prolijas. Puede leerlas la misma persona (el secretario general de la institución, por ejemplo) o el secretario de cada jurado por el orden oportuno. En estas situaciones, el protocolo a seguir sería el siguiente:

- Glosa sobre la figura del premiado a cargo de una personalidad previamente seleccionada.
- Lectura del acta.
- Entrega del galardón.
- Palabras del premiado:
  1. Si los premiados fueran muchos, para evitar una duración demasiado prolongada, lo normal es que la glosa de todos los premiados sea realizada por una misma persona, y que el agradecimiento corra a cargo de un galardonado que hablará en nombre de todos. La institución anfitriona señalará quién.
  2. Si los premiados no se conocen hasta el mismo momento del acto, los candidatos ocuparán un lugar entre el público, estratégicamente situados y de forma que si obtienen el galardón puedan acudir fácilmente al escenario para recoger el premio.

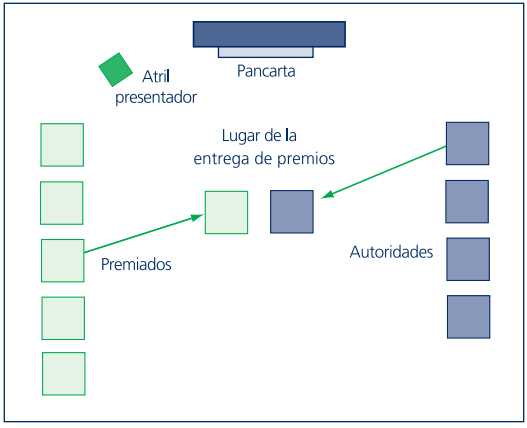
En estas situaciones, los premios que físicamente se entregan (un diploma, una escultura, un sobre) se colocan en una mesa auxiliar a vista del público. Un auxiliar de protocolo se encargará de hacer llegar en cada momento el premio a la autoridad o personalidad que lo entrega.

Cuando existe una mesa de presidencia, los premios se entregan desde la mesa, por lo que el galardonado debe acercarse a la misma

(es necesario evitar poner alguna decoración floral que complique la operación o un micrófono que moleste). Hay que recordar al premiado que como recibe el galardón de espaldas al público, una vez que lo haya recogido, se gire para mirar al público).

Si no hubiera presidencia específica y en el escenario estuvieran las personalidades que lo entregan, se seguiría el siguiente protocolo.

Figura 3.17. Ejemplo de ubicación sin presidencia.



3.5.2.1 Distinciones públicas

Los honores y distinciones son una forma de reconocimiento público expresado de manera simbólica que el Estado, una Comunidad Autónoma, una entidad o una corporación realizan para destacar a una persona o a una institución. Pueden revestir muchas formas: mediante una medalla, una calle, un busto; pero siempre es una expresión material, algo tangible. Requiere algún tipo de reglamentación o de acuerdo del órgano que tiene capacidad para otorgar el honor de que se trate. Consiste en una

norma de carácter legal y vinculante que establece las condiciones para conceder un honor, así como prevé, en determinados casos, el ceremonial y el protocolo del acto mismo.

Cualquier concesión está sujeta a una normativa, unas costumbres y a unos usos sociales. La costumbre llega a hacerse ley aunque, en nuestra historia reciente, ha habido normas sociales (no jurídicas) que se han seguido, sobre todo las clases altas, escrupulosamente. Algunas hacen referencia a los hábitos en la mesa, también es muy importante la cortesía social y la buena educación.

El proceso de concesión de honores y distinciones es:

- Propuesta.
- Expediente.
- Estudio.
- Informe contradictorio (en su caso).
- Debate.
- Concesión.
- Imposición o entrega.

Se han de tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Persona/Institución/Empresa:** hay que diferenciar entre la concesión de honores que son individuales y que, por lo tanto, sólo se le pueden conceder a una persona y los honores o distinciones que se otorgan a una institución o colectivo.
2. **Público/Privado:** la iniciativa de conceder honores y distinciones puede proceder del ámbito público o del privado.

Si el honor es personal, la persona a quien se le otorga lo recibe de manera distinta a si se trata de un premio colectivo. Por ejemplo: si un ciudadano es distinguido con la medalla de oro de su ciudad, además de entregarle el correspondiente pergamino, el alcalde le impondrá dicha condecoración, colgándosela del cuello. Pero si la medalla ha sido otorgada a una institución, sociedad o entidad colectiva se procede de este otro modo:

- Si la entidad tiene bandera o estandarte, le medalla se cuelga de la moharra, o del pico de la misma, o bien se prende en su tela.
- Si no tiene bandera o estandarte, se le entrega, dentro del estuche abierto, a su presidente de la entidad y de su consejo de administración.

En estos casos, colgarle la medalla al presidente del cuello es una barbaridad. El protocolo es un lenguaje simbólico y la persona en cuestión no recibe una distinción personal, sino que lo hace en nombre de la entidad que representa.

Hace unos años, el entonces alcalde de Vigo, Carlos Príncipe, cometió un error de bulto: en presencia de todos los presidentes vivos del Real Club Celta, entidad deportiva, a quien se había otorgado por el pleno la medalla de la ciudad, se la impuso —con notable y evidente discurso de los otros presidentes, presentes en el estrado como floreros, al entonces titular de la sociedad. Resultó de todo punto ridículo todo el acto y la situación creada.

3.6 Las relaciones con los medios

Los medios de comunicación no tienen asignada la función de inventar la realidad, sino de reflejarla; no les corresponde ser el barómetro para ponderar la importancia de un acontecimiento. Podrán y pueden valorar la importancia, a efectos de hacerse eco de ella, de la noticia de ese hecho. Pero un suceso tiene importancia y repercute sobre la sociedad, o no la tiene y carece de efectos, aparezca o no en reflejado en los medios.

Al sobrevalorar la función de los medios, se entiende que su presencia modula la relevancia de un acontecimiento y que su ausencia lo devalúa, lo que produce un pernicioso efecto reflejo, ya que se llega a condicionar la propia morfología de un acto para facilitar que los medios se hagan eco del mismo.

Nadie duda de que la presencia de los medios de comunicación, en cuanto divulgadores de la realidad, contribuye a la difusión de un sucedido, a dejarlo fijado de manera fehaciente y precisa en la memoria viva de la historia. Pero esto no es, no puede, no debe ser una regla invariable, absoluta, determinante.

Todos hemos asistido abochornados a esos acontecimientos en los que, en un momento dado, una cerrada muralla de fotógrafos se interpone entre el público que asiste al acto y el acto mismo, de suerte que quienes se han molestado en estar presentes *in situ,* habrán de leer el periódico al día siguiente para enterarse de lo que realmente ocurrió a tan sólo unos metros de donde se hallaban.

Esta dinámica va a más, va a peor, porque cada vez son más los medios de comunicación en presencia. Proliferan, por cierto, determinado tipo de agencias de exclusivas, dotada de una osada infantería dispuesta a llevarse por delante lo que sea menester y a colocarse en el centro mismo de cualquier acontecimiento. ¿Y qué decir de esa eclosión de televisiones locales, estaciones de FM y emisoras municipales que, como modernos hongos de imparable reproducción, siembran sus carteles indicativos ante la cara de cualquier personaje, tenga o no algo que decir?

Cuando a algún jefe de Protocolo se le ocurre intentar moderar o simplemente ordenar esta marabunta, en seguida se replica que se está mancillando el sagrado derecho a la libertad de expresión, en cuanto acceso sin cortapisas a las fuentes o a los hechos, o que se impide a los periodistas su augusta función de ser los depositarios de aquel derecho y de administrarlo en nombre de los ciudadanos de quienes son vicarios e intermediarios.

Solamente en determinados ámbitos y circunstancias, esta situación que describimos se ordena y compatibiliza con la necesidad de no desvirtuar el sentido de un acontecimiento. Salvo en los actos de Estado o de entidades superiores, en el resto de las instituciones, organismos, corporaciones y similares, reina una creciente anarquía que desbarata, desluce, arruina y desmonta

cuanto se hubiera previsto para que el evento se desenvolviera conforme al ceremonial de secuencias previsto y adecuado.

Figura 3.18. Colocación de los medios.



Los medios deben ser situados en posiciones donde puedan desarrollar su trabajo.

Lo que aquí proponemos, con la lógica holgura y adecuación a cada caso, es que se establezcan determinadas pautas guía que el jefe de Protocolo de un acontecimiento o encargado de organización de un acto debe negociar con los medios informativos que van a acudir al mismo, en particular los audiovisuales y gráficos.

Cierto que, no en todos los casos, se dispone de los recursos adecuados; pero es preciso adaptarse lo más posible a algunos principios básicos:

- Ni los cámaras ni los fotógrafos deben andar de manera descontrolada por en medio de un acontecimiento, sin respetar para nada la propia morfología y secuencias del mismo.
- Para facilitar su trabajo deben ser ubicados en un lugar desde donde puedan instalar sus equipos desde una perspectiva panóptica y captar todos los enfoques de interés. Conviene tener en cuenta que existen hoy en día suficientes recursos y

medios técnicos que permiten captar hasta los menores detalles de un evento, sin estar materialmente encima de ellos.

- En todo caso, puede abrirse un periodo pautado de tiempo, según la duración del acto, durante el que se permita la libre circulación de dichos medios, que deberán retirarse posteriormente a los lugares asignados, para no interferir el desarrollo del acto.
- La propia organización debe dotarse de equipos técnicos que le permitan facilitar señales de audio y vídeo, según las necesidades de cada medio audiovisual, y que serán enviadas a un centro de prensa, adecuadamente dotado de todas las herramientas donde los periodistas puedan desempeñar su cometido.
- Salvo en muy determinadas circunstancias, no se permitirá la colocación en presidencias, estrados y similares de carteles indicativos o rótulos comerciales de las empresas de comunicación presentes en el acto. Esta regla debe ponderarse, según la naturaleza del mismo.

Podría argumentarse que las medidas que aquí se proponen excesivamente drásticas y no fáciles de cumplir o imponer y que pueden generar nuevos conflictos, siempre innecesarios, o incluso el "plante" de los medios a quienes más directamente afecte, se dirá que esta posibilidad desluciría el relieve de determinados acontecimientos y, desde luego, su difusión. Todo es posible y hasta, en algún caso, podría llegar a ser cierto. Pero no debe olvidarse que hemos dejado establecido que un acontecimiento de carácter protocolario tiene o no tiene relevancia por sí mismo, sin que, en este caso, se la añada la presencia de los medios. En consecuencia, deberemos valorar y ponderar si nuestro objetivo es que un acto se desenvuelva brillantemente, conforme a las pautas previstas (sin cámaras y fotógrafos en el medio) o que se desarrolle de cualquier manera, con tal de que se refleje en los telediarios y la prensa del día siguiente. Y, desde luego, al jefe de protocolo, lo que le tiene que importar es lo primero.

Establecido inequívocamente el primer objetivo, debe tratarse de alcanzar el segundo; esto es, que los medios, conforme a sus propios intereses, puedan atender a sus propios intereses y objetivos con la mayor comodidad.

A nadie se le puede ocurrir negar el derecho de cada medio a obtener y divulgar, con el tratamiento que le parezca más conveniente la adecuada perspectiva de un acontecimiento al que asiste. Lo demás sería una inadmisible desnaturalización. La cuestión consiste en hallar el adecuado punto de equilibrio entre las necesidades de los medios y la propia necesidad de brillantez, solemnidad, en su caso, y eficacia de un determinado acto.

3.6.1 La adecuada atención a los medios

Cuando un medio de comunicación acude a cubrir un determinado acontecimiento protocolario lo hace por alguna de estas razones:

- Porque el acontecimiento tiene interés informativo por sí mismo.
- Porque van a acudir personajes a quienes le interesa acceder y dicho marco puede facilitarle el acceso.
- Porque puede aprovechar el acontecimiento para establecer contactos de uso posterior.
- Por puro compromiso de empresa, sin interés alguno.
- Porque espera obtener, ha obtenido u obtiene alguna contraprestación.

Desde la perspectiva del periodista que acude a informar de un determinado acto protocolario, caracterizado, en su caso, por la presencia de personalidades, los informadores tienen derecho a:

- Recibir con antelación y detalle el programa completo del acto, así como toda la documentación complementaria que le permita adquirir una perspectiva global y completa del acontecimiento.

- A requerir toda las ampliaciones y precisiones que considere pertinentes.
- A conocer con antelación la relación de personalidades relevantes que van a acudir a dicho evento.
- A que se le faciliten todas las referencias biográficas de los personajes de interés.
- A recibir con antelación las adecuadas credenciales y cualquier clase de materiales de apoyo.
- A poder ocupar una plaza adecuada desde donde pueda seguir el desarrollo del acontecimiento y, en su caso, a instalar los equipos que precise (siempre de modo que no se altere la puesta en escena y desarrollo de secuencias del mismo acto y el respeto que merece el público presente).
- A obtener facilidades de acceso a los personajes de interés a la hora de plantear entrevistas y recoger impresiones, siempre que previamente, sobre todo en determinados casos, lo haya negociado con el responsable de comunicación y protocolo, si las propias circunstancias lo permiten.

Los periodistas no son, o no deben ser, meros recogedores de comunicados de las empresas y organizaciones para su posterior reelaboración. Esas notas y comunicados son únicamente una parte del material que deben manejar los profesionales para preparar sus artículos, incluyendo, en su caso, las citas textuales o los párrafos que sea preciso; pero frente a la tendencia a la uniformidad, hemos de defender y postular el derecho a la propia iniciativa y, en el supuesto que nos ocupa, para escribir sobre una organización o un evento.

Los periodistas que acuden a informar de un acontecimiento cualquiera, tenga o no carácter protocolario, no son meros —ni mucho menos—, cronistas de sociedad. Son relatores de la realidad, testigos privilegiados, si se quiere y, en todo caso, representantes cualificados del conjunto de los ciudadanos a quienes sirven.

Su función no es agradar a los jefes de prensa de la organización que dispone el evento al que asisten, sino cumplir sobriamente su deber de contar con claridad, sencillez y eficiencia las cosas que pasan.

3.7 Protocolo y seguridad

Las relaciones, con frecuencias complejas, entre los responsables de protocolo de un determinado acto y los periodistas se complican frecuentemente cuando, debido a la naturaleza de las personalidades que intervienen, se tienen que adecuar a determinadas restricciones de seguridad. Un buen responsable de protocolo debe ser, además, un excelente experto en relaciones humanas y en el uso de las relaciones públicas. Lo ideal, desde mi punto de vista, es que el director de Comunicación lo sea también de Protocolo o que, en el caso de ser divisiones separadas dentro del organigrama general de una entidad o institución, el máximo responsable del ente que encarne la gestión de las relaciones externas practique una adecuada política de relaciones con los medios.

Es preciso mantener fluidas y expeditas en todo momento las vías de contacto y relación con los medios, sin discriminación alguna, en orden a que florezca la mutua confianza. Cierto que no es lo mismo mantener ese contacto dentro del ámbito de la capital del Estado y los corresponsales y periodistas que habitualmente cubren, por ejemplo, los acontecimientos de la Presidencia del Gobierno o de un determinado banco, que cuando los actos a los que asisten determinadas personalidades se celebran en un determinado ámbito, donde ni los responsables de protocolo ni los periodistas se conocen entre sí.

En este caso, conviene utilizar otros recursos de la propia organización, sea gubernamental o no, para identificar y acreditar a los periodistas que han de atender la cobertura informativa del acontecimiento de que se trate.

Pero en modo alguno, esa confianza necesaria debe interpretarse en el sentido de que se pueda intentar interferir en la necesaria independencia y libertad de criterio de los informadores a la hora de juzgar, valorar y relatar un determinado acontecimiento.

Coordinar adecuadamente las disposiciones de seguridad de un determinado acto con su desarrollo protocolario y las necesidades de los informadores no siempre es tarea fácil. No es menos cierto que, no pocas veces, los responsables de seguridad llevan su celo profesional a citaciones fronterizas con el absurdo, con resultado negativo para la propia imagen de la persona a la que custodian. En todo caso, sobre todo cuando se trata de determinados personajes públicos, ese celo encorseta su propia espontaneidad sin añadirle plus alguno de seguridad propiamente entendida.

La pequeña y mediana empresa como protagonista de sus actos

Cualquier organización, sea una grande o una pequeña empresa es dueña de organizar su protocolo como mejor le convenga, teniendo en cuenta las reglas mínimas aquí reflejadas. Se insiste en la necesidad de ponderar la figura del anfitrión; es decir, la persona que ejerce la máxima representación de la empresa y por lo tanto, como queda dicho, invita, organiza, recibe, etc. Pero esta persona no tienen por qué ser un experto en protocolo, sino simplemente alguien dispuesto a dejarse orientar y aconsejar por el técnico de la propia organización o asesor externo, que le ayude a orientarse y ejercer lo mejor posible el papel que, en cada caso, le corresponda.

La estructura del evento se enmarca en lo que se denominan actos complejos en una misma sede, ya que no suele haber desplazamientos a otros lugares (salvo que la comida se planifique en un espacio diferente).

Por ejemplo, en una inauguración, las fases secuenciales del acto suelen ser:

- Recepción a autoridades y personalidades.
- Saludo a personal directivo.
- Descubrimiento una placa inaugural.
- Acto inaugural de presentación de instalaciones.

- Visita a las instalaciones.
- Firma en el Libro de honor por la máxima autoridad y representante de la empresa asistentes.
- Refrigerio (almuerzo, cena o copa).

Como es habitual en todo este tipo de acontecimientos, la organización debe partir de un plan general, que luego se va corrigiendo y perfeccionando.

El encargado de Protocolo establecerá un programa previo que se irá convirtiendo en concluyente según se vayan confirmando fechas definitivas, horarios, autoridades, personalidades, invitados y otros aspectos organizativos.

Es necesario tener las siguietes reglas en cuenta

- La fecha es un factor esencial en la planificación del acto, dado que la agenda de la autoridad que va a inaugurar el edificio condicionará la misma.
- El listado de invitados se confecciona de acuerdo con el grupo a qué pertenece cada uno.
- Se cursarán las invitaciones en los plazos habituales, aunque en estos casos, si se invitan a personas que han de desplazarse desde el extranjero, se ampliarán para contar con las confirmaciones de asistencia en tiempo oportuno.
- Confirmada la presencia o no de cada invitado, se elaborará la lista definitiva y se diseñará la distribución de cada uno de ellos o de cada grupo de la misma clase (según se recurra a la lista ordenada global de invitados o listas parciales ordenadas por categorías específicas) en los espacios reservados en el sitio donde se vaya a descubrir la placa inaugural o la bendición del edificio.
- Se hará así, igualmente, en el salón donde se realizará el acto inaugural y la presentación general de las instalaciones y la

distribución de las personas en las mesas para la comida (lo habitual suele ser un vino de honor, para que puedan departir sin protocolo).

El cronograma general del acto se establecerá de acuerdo con las fases establecidas, aclarando en cada una de ellas lo que hacen todos los protagonistas de la misma:

- Recepción de autoridades y personalidades en la entrada del edificio (¿quién hace qué?).
- Saludo de la máxima autoridad a personal directivo, que será presentado por el presidente de la empresa.
- Descubrir placa (¿quiénes?). Generalmente lo hacen la máxima autoridad asistente y el presidente de la empresa, aunque puede hacerlo sólo la máxima autoridad presente.
- Acto inaugural. En la mesa presidencial deben situarse, entre otros, el presidente de la Comunidad Autónoma (al que suele ceder la presidencia el de la empresa), presidente de la entidad, alcalde, director general responsable de edificio y el consejero de la comunidad. La presidencia debe ser reducida. Si asiste el sacerdote que bendice, también se sentará en ella y puede completarla el representante de la empresa que va a hacer la presentación de la instalación.

Respecto a los **discursos,** se seguirán las siguientes reglas:

1. Nunca más de tres oradores.
2. Brevedad.
3. Evitar las coincidencias en los temas o enfoques (si es posible, los respectivos gabinetes de quienes intervienen deben intercambiarse anteriormente los textos o los puntos que cada orador quiere abordar).
4. Tener un tiempo pautado.
5. Evitar lugares comunes.
6. Eludir anécdotas pintorescas.
7. No utilizar nunca fórmulas estereotipadas.

En el caso que estamos examinando, intervendrían el presidente de la empresa, el alcalde de la localidad y cerrará el presidente de la Comunidad Autónoma. En el caso de que se haga una presentación de las instalaciones, puede proyectarse un vídeo de no más de cinco minutos de duración; la persona que presente, lo hará inmediatamente después del saludo de bienvenida del presidente de la organización.

La visita a las instalaciones se completará con la firma del Libro de Honor, que también puede hacerse inmediatamente después del descubrimiento de la placa, en el mismo lugar de ésta y en una mesa adecuada a la circunstancias.

La costumbre actual en el mundo empresarial es que la comida o vino de honor se sirva en las mismas instalaciones que se inauguran, por lo que habrá de prepararse y diseñarse un lugar apropiado. En el caso que la sede no reúna condiciones, dado que la asistencia de muchos invitados puede invalidar cualquier espacio en aquella, se hará en un restaurante próximo a la misma.

La despedida a las autoridades se hará por las mismas personas que las recibieron.

En cuanto a los medios:

1. Se facilitará el trabajo a los medios de comunicación diseñando espacios según las características de cada uno de ellos.
2. La invitación se hará con suficiente antelación, confirmado su presencia y distribuyendo las acreditaciones por personal encargado de las relaciones con la prensa en un lugar que se seleccionará próximo a la entrada del edificio.
3. Se distribuirá un dossier de documentación con todas las características de las instalaciones y, en su caso, se repartirá un vídeo con la presentación de las mismas.

Un acto típico de protocolo de empresa se estructura básicamente en:

1. Recibimiento.

2. Acto de bienvenida.
3. Visita a las instalaciones, durante el cual pueden explicarse los aspectos funcionales de la empresa.
4. Firma en el Libro de Honor.
5. Se puede ofrecer un refresco o un vino de honor, dependiendo de las características de los visitantes y al final del mismo un recuerdo de la empresa (libro del centenario, etc.).
6. Despedida con las mismas formalidades que a la llegada.

Si la visita oficial es de una autoridad pública (del Jefe del Estado, Presidente del Gobierno o Presidente de Comunidad Autónoma o alcalde), el acto podrá estructurarse como sigue, recordando que el anfitrión es siempre en este caso, el presidente de la empresa.

1. Recibimiento por:
   a. El presidente del Consejo de Administración de la empresa, si la visita es del alcalde de la ciudad.
   b. El presidente del Consejo de Administración recibe al de la Comunidad Autónoma. Se supone que el alcalde ocupa el lugar que le corresponde tras haber llegado previamente.
   c. El presidente del Consejo de Administración recibe al Rey o al Presidente del Gobierno. Alcalde y presidente de la Comunidad Autónoma ocupan el lugar que les corresponde, tras haber llegado previamente. Luego el Rey o el Presidente del Gobierno saludan a las principales autoridades presentes, según su rango, y a los máximos directivos de la empresa.
2. El presidente acompaña a la autoridad al lugar donde tiene lugar el acto de bienvenida o celebración.
3. Visita a la empresa.
4. Firma en el Libro de Honor.
5. Refrigerio.
6. Despedida con las mismas formalidades que a la llegada.

Conviene recordar que en los actos de empresa, las autoridades públicas son unos invitados más, por lo que todo el protagonismo corresponde al presidente de la empresa, directivos y personal. Hay que evitar que usurpen un papel que no les corresponde. Son el presidente y los directivos de la empresa los que deben acompañar, estar cerca y dar las explicaciones oportunas a la autoridad que visita la empresa, especialmente si es el Rey o el presidente del Gobierno.

4.1 Exigencias de las relaciones con los entornos

La empresa se introduce en la sociedad no sólo como sujeto económico activo, sino también como sujeto social actuante (Capriotti: 99). La empresa deja de ser el mero taller que fabrica y vende. Es la institución que patrocina la cultura, apoya al deporte local, actúa como agente social y se relaciona con su entorno. El estatus de la empresa cambia en la sociedad moderna. Como suele decir Julio Cuesta, director general de la Fundación Cruzcampo (ahora Heineken): "*El de la chistera que lleva el maletín deja paso al director de comunicación que organiza un evento cultural financiado por la organización*".

Se crea una nueva imagen en la mente de los públicos. La empresa (la institución) asume nuevas responsabilidades. Asume, sobre todo, compromisos que, en otros momentos históricos, correspondían a instituciones sociales distintas. El patrocinio cultural y el apoyo a la educación entran en la esfera de sus acciones.

A eso se le llama ahora **Responsabilidad Social Corporativa.**

La metamorfosis consiste en que lo que comienza siendo —y sigue siendo para muchos— mera información de carácter comercial eleva su tono, asciende de rango y se transforma en comunicación social. Y, como consecuencia de ello, como pondera Capriotti, surge una nueva filosofía, una forma renovada de entender la empresa y su misión:

> *"El objetivo fundamental no es sólo obtener una porción o segmento del mercado en el que trabaja la empresa. Se busca la formación de una actitud favorable de los públicos hacia la organización. Los públicos dejan de ser sujetos de consumo, para considerarlos fundamentalmente como sujetos de opinión".*

Visto desde esta perspectiva, todo lo que la empresa hace o dice es comunicación.

En Europa, **reputación corporativa** es un concepto emergente dentro del *management* actual. En EEUU la valoración del capital generado por la reputación de las organizaciones es muy superior y tiene más tradición como lo certifican las listas —tipo *Fortune*— de las empresas más admiradas, cuya publicación está precedida por una gran expectación, dada su creciente influencia en los mercados financieros.

Imagen y Reputación presentan una diferencia notable que permite desmontar las teorías de algunos autores que afirman que son la misma cosa. La Reputación es permanente, tiene vocación de perdurabilidad en el tiempo. Cuando se pierde, cuesta mucho recuperarla. La Imagen es más coyuntural. Dadas las veleidades del público, a veces, una simple campaña de publicidad afortunada o el patrocinio de un evento popular se sobran enseguida réditos de imagen de manera rápida. Pero esta imagen puede ser efímera y vulnerable. La Reputación se nutre del comportamiento y la consolidación de una confianza bien

ganada, de la expansión de la cultura de la empresa y también, por supuesto, de una buena imagen.

Cuando una empresa consolida a lo largo de los años una Imagen positiva, ésta cristaliza en lo que se puede entender como Reputación. Frente al carácter coyuntural y efímero de la Imagen, la Reputación exige permanencia y durabilidad porque su naturaleza es estructural.

4.2 Imagen, Reputación y Responsabilidad Social Corporativa

La cultura empresarial y de la organización es la combinación de seis factores: valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos formales e informales y las redes (Mayo, 1991: 34).

La empresa o la institución deben, para existir y desarrollarse, apoyar el conjunto de sus mensajes con la construcción de un verdadero territorio de identidad y personalidad (Rogouby, 1988: 50-51). Los fundamentos de este territorio tienen su raíz en la cultura de la empresa. Éstos están construidos por el grupo humano que lo compone, por una memoria colectiva y por una formidable energía que la mayoría de las veces está mal utilizada. A través de su grupo humano, la cultura de la empresa se impulsa hacia el futuro. Su identidad se expresa a través de toda manifestación exterior de la misma, especialmente en su trato con el público.

He ahí donde las cualidades de cortesía, apariencia y talante del personal exteriorizan la cultura de la organización. ¿Es igual que nos atienda una persona de apariencia agradable que un individuo desaliñado o una señorita desaseada? Toda idea de representación está ligada a un proceso de abstracción intelectual que interpreta un símbolo, un gesto o unas palabras.

El contacto con la empresa/institución se establece a través de una relación persona a persona (empleado [empresa]-miembro del público). El individuo experimenta la conducta de la entidad a través de la de sus empleados, por lo cual la conducta de éstos puede ser considerada la de la organización (Capriotti, 1999: 104). El comportamiento corporativo expresa la forma en que la empresa se manifiesta. La imagen funciona por representación; pero, desde el punto de vista de la psicología humana, definirla resulta complejo. Una cosa es la identidad visual (imagen visual) y otra es la identidad cultural (talante, modo de ser, estilo de la empresa).

Toda institución que define su filosofía corporativa establece desde el primer momento una serie de referentes esenciales sobre los que construye su propio proyecto. Esos referentes, sean valores sociológicos, ideológicos, de organización y comunicativos perfilan lo que la institución quiere ser y manifiesta desde el primer momento de su existencia.

La Imagen Corporativa cumple una función global, desde el punto de vista de la comunicación, que no tienen parangón, pese a la importancia de muchos de ellos, en otros procesos y sistemas de comunicación de la empresa/institución. Hay que huir de mensajes ficticios que no reflejen la realidad. Si queremos dar una imagen positiva, lo primero que hay que hacer es adaptar la propia realidad de la empresa/institución a ese paradigma que pretendemos transmitir.

La imagen debe ser creíble y descifrable por el público al que va dirigida e inscribirse en su propia cultura.

La Identidad Corporativa se expresa por medio del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativas (Villafañe, 1993: 29).

- El **comportamiento corporativo** es el *modo de hacer* de la institución. Este comportamiento provoca la *imagen funcional*.

- La **cultura corporativa** la definen las presunciones y valores de la institución con respecto a sí misma. Genera la imagen de la entidad como grupo humano que se dota de sus propias reglas de convivencia. Esta cultura cristaliza en la *imagen de la organización*.

Capriotti (1999: 153), que ha estudiado con detenimiento esta cuestión, descubre en la empresa/institución los siguientes referentes sociológicos:

1. **Valores.** Creencias que la organización asume sobre determinadas conductas específicas (valores de uso) y sobre sus propios fines y objetivos (valores de base).
2. **Normas.** Modos obligatorios de hacer, de ser o pensar, orgánicamente definidas.
3. **Ritos.** Actos formalizados y estereotipados. Desde el estilo de los directivos a determinados hábitos de protocolo, atenciones sociales, indumentaria, saludo.
4. **Mitos.** Líderes de opinión que sirven como paradigmas a imitar. Conductas ejemplarizantes que se ponen como ejemplo.
5. **Tabúes.** Prohibiciones absolutas.
6. **Sociolecto o sociolenguaje.** Es la jerga de la empresa, la actividad o la organización.

La personalidad corporativa a lugar a la *imagen intencional* que la empresa tiene la voluntad de dar de sí misma a través de sus códigos de identidad visual y de la comunicación corporativas.

Una parte importante de la comunicación son también los gestos, las señales (kinesis), las mímicas (agrupaciones de gestos) y la proxemia (el uso del espacio entre oraciones y frases por parte de las personas). La mayor parte del tiempo la comunicación verbal es consciente, mientras que lo contrario ocurre con los gestos o el lenguaje del cuerpo que tiende a ser automático e inconsciente.

El Libro de Estilo es el prontuario que recoge todos los aspectos relacionados con el modo de ser de la institución; lo que quiere comunicar, y cómo hacerlo, y con su cultura. El Libro de Estilo es el complemento del Manual de Identidad Corporativa (cuando éste no incluye los aspectos que corresponden al modo de ser de la empresa dentro de un epígrafe propio), ya que expresa lo que la empresa quiere ser y cómo lo manifiesta a través de su relación con los demás.

La imagen de la institución está formada por un conjunto de reacciones interactivas que en la mente del público producen un sentimiento global. Todos estos elementos han de equilibrarse para obtener un resultado predeterminado.

Aunque Capriotti (1999:73) distingue dentro de la cultura corporativa entre la conducta interna (de la empresa), la comercial y la institucional, lo cierto es que la empresa está evaluada cotidianamente por su público por cuánto hace, dice o manifiesta. Y en este sentido, la imagen de la institución se conforma no solamente por su comportamiento institucional, sino por el conjunto de lo que la empresa manifiesta, lo que repercutirá, antes o después, en el propio ámbito de la relación comercial.

Todo lo que los empleados hagan o digan en su relación directa con los diferentes públicos influirá, en gran medida, en la imagen que los públicos tengan de la organización. En este sentido, a los empleados, además de ser los representantes de la organización, se les puede considerar (y de hecho se los considera), como expertos acerca de la misma, y sus opiniones son tomadas como referencias válidas e importantes (como información, se les puede considerar (y de hecho se los considera), como expertos acerca de la misma, y sus opiniones son tomadas como referencias válidas e importantes (como información fidedigna y de peso) en relación con la organización.

4.3 La vida social en la empresa

La casuística de la vida social en la empresa es muy amplia y, como parte de la política de imagen, debe tener repercusión fuera de la misma para influir positivamente en sus entornos.

Algunas pequeñas y medianas empresa patrocinan, incluso, concursos para jóvenes creadores, premios literarios o estimulan todo tipo de iniciativas, muchas veces con más imaginación que recursos.

4.3.1 Patrocinio y mecenazgo. La comunicación por acción

El patrocinio y el mecenazgo son términos que están teniendo un gran auge en los últimos años, debido a su rentabilidad y prestigio. En cuanto a sus objetivos, no está muy clara su diferenciación si nos centramos en el aspecto del desarrollo de la actividad. Suelen distinguirse más bien en el plano del beneficio comercial: las acciones de patrocinio se centran en productos tangibles y el mecenazgo lo hace en productos o servicios más intangibles, utilizando formas de comunicación más indirectas, tenues o sutiles y dirigiéndose al terreno de la cultura o del arte.

Con carácter general, el mecenazgo consiste en una donación altruista a una institución pública o privada con fines culturales o artísticos. Por ejemplo, sufragar los gastos de reconstrucción de una iglesia medieval. El patrocinio consiste en el aprovechamiento con fines publicitarios de un acontecimiento de cierto relieve, por lo general deportivo. El patrocinador aporta una cantidad en metálico a la organización y a cambio, por contrato, determinados privilegios o exclusivas: aparición de su publicidad, licencias de explotación de productos promocionales asociados a su marca, etc. Las variables son infinitas.

En el caso del término *sponsor (esponsorización)* nos estamos refiriendo al mismo tipo de acciones pero centradas en el ámbito deportivo. *Sponsor* no es inglés, es latín: significa "garante" en un negocio jurídico. Lo correcto es decir siempre patrocinador

El patrocinio pretende satisfacer un doble objetivo:

- Rendimiento comercial.
- Imagen.

Podemos servirnos del patrocinio para obtener una imagen positiva de la empresa. Nos ofrece una nueva dimensión y una relación diferente con sus públicos, ya que no se considera sólo la visión de 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.

No obstante, **el patrocinio suele ser deportivo, más que cultural:** se apoya económicamente un evento, por lo general deportivo, para obtener un beneficio o un rendimiento publicitario y de prestigio.

La gestión del patrocinio debe regirse de acuerdo a cuatro principios básicos:

- Establecimiento de los criterios generales de gestión (personalidad de la empresa, estrategia de comunicación... que ayudarán a la elección del evento).
- Concreción de las condiciones exigibles al evento objeto de patrocinio (calidad del producto o evento patrocinado, compromiso del patrocinado).
- Adopción de la estrategia a seguir en el patrocinio (oportunidades tácticas, ya que la empresa debe adquirir un alto

grado de protagonismo, validez del servicio ofrecido por el patrocinado,...).

- Apoyo al patrocinio a través de otras acciones de comunicación (como relaciones públicas, relaciones con la prensa, publicidad).

Entre los objetivos fundamentales del patrocinio se encuentra el construir una **imagen de marca,** asociada a ciertos valores que simbolicen la actividad objeto del patrocinio.

Pero a su vez existen otros objetivos secundarios:

- La revalorización de un producto.
- La motivación de la fuerza de ventas.
- La aceptación social.
- El cambio de un estado de opinión.
- La obtención de cobertura en los medios de comunicación.

La rentabilidad y utilidad del patrocinio dependerá del acierto en la elección del evento patrocinado y del público al que se dirija.

La clave del éxito reside en que se asocie la imagen del patrocinador a las cualidades o beneficios del evento patrocinado, creando y dotando de un estilo propio al acontecimiento.

Para que los medios proyecten una imagen positiva de la empresa que patrocina un evento, son necesarias cuatro acciones comunicativas:

- Un programa específico de relaciones con la prensa.
- Un programa de acciones de relaciones públicas.
- Una campaña de publicidad.
- El desarrollo de un programa de comunicación interna.

En el programa específico de relaciones con la prensa ha de garantizarse una información de calidad, la elaboración de una guía del acontecimiento, la designación de uno o dos

portavoces y una logística eficaz que prepare el terreno antes de la celebración de cada acto. El programa de relaciones públicas debe desarrollar un clima adecuado para la consecución del objetivo del patrocinio. La campaña de publicidad va dirigida a la labor de sensibilización pública a favor del programa. El desarrollo de un programa de comunicación interna facilita la cohesión del personal de la empresa en torno al objeto del patrocinio.

La última fase es la evaluación de los resultados en relación a tres aspectos concretos: el grado de cumplimiento de los objetivos iniciales, el mantenimiento de sus efectos en el tiempo y la extensión espacial de los mismos.

No se debe olvidar la máxima que debe cumplir este tipo de acontecimientos: de cada euro invertido en estas variables de comunicación, se deben gastar dos en darlo a conocer, según los expertos.

Estamos ante un supuesto de publicidad de prestigio. Se trata de reforzar la imagen ante determinado público y aprovechar la corriente de sensibilidad social hacia determinados temas. Las nuevas normas europeas tratan de restringir que esta publicidad de prestigio sea utilizada por tabacaleras o bebidas alcohólicas.

Como valores añadidos, tenemos:

- Prestigio social.
- Simpatía.
- Apoyo oficial.
- Promoción de valores del deporte y la cultura.
- Colaboración con campañas institucionales.
- Asunción de los nuevos valores sociales de mayor valor.
- Diferenciación.
- Incentivos fiscales.

4.3.2 Firma de convenios

La firma de convenios son actos que tienen su propia morfología y personalidad cuando se realizan de manera pública. En este caso, además de su finalidad específica, funcionan como acto propagandístico, publicitario o de prestigio.

Hay dos tipos de convenios, a efectos protocolarios:

- **Convenio simple:** firma pública de tantos ejemplares como firmantes, con intercambio de las mismas.
- **Convenio múltiple:** firma pública de un único ejemplar, sin intercambio de carpetas.

Las **secuencias** de este acto serían:

1. Lectura del texto o resumen del contenido del documento a firmar por un técnico o alto directivo de la institución anfitriona o persona designada al efecto por las partes.
2. Firma de los documentos con o sin intercambio de carpetas.
3. Palabras de los firmantes, por el orden establecido (el mismo que se ha seguido para su colocación en la mesa).
4. Comparecencia ante los medios, conferencia o nota.
5. Vino español.

En algunas ocasiones, a la firma puede asistir una alta autoridad o invitado de honor cuya presencia refuerza la filosofía y difusión del acto y que, aunque no firma, preside simbólicamente la reunión y la cierra con una intervención.

El acto denominado **convenio simple** es aquél en el que las partes firman ante los invitados tantos ejemplares como partes, a los efectos de que cada una pueda llevarse, suscrito por todos, un ejemplar. Tras la firma es habitual el intercambio de carpetas y el apretón de manos como símbolo del éxito alcanzado y de la satisfacción conseguida. Este tipo de acto es el indicado para un máximo de cuatro firmantes; más no, dado que el sistema se complicaría mucho.

Las plumas de los firmantes, con una inscripción en la caja que recuerde la efeméride, suele ser el mejor regalo que haga del acto un acontecimiento inolvidable. Será tarea del anfitrión el ofrecimiento. Lo normal es que los firmantes estampen su firma con la pluma que se les ofrece, no con la que puedan llevar consigo (podría entenderse como descortesía). La pluma, tras la firma, se deposita sobre la mesa (no debe guardarse si no es de uno). En estos actos, quizá por la antelación con que se disponen o el calor de los focos o del público, las plumas suelen descargarse con facilidad, por lo que un buen consejo es revisarlas minutos antes de comenzar.

Cuando los firmantes son más de cuatro, lo más recomendable es pasar al **sistema múltiple.** Todos los representantes firman privadamente las distintas copias, salvo una que se deja para la firma en público. De acuerdo con este sistema, en el acto todos firman un mismo documento (no olvidemos que se trata de un acto simbólico; las formalidades se pueden resolver privadamente).

Casos prácticos de actos de pequeña y mediana empresa

Aunque hasta aquí ya hemos abordado varios casos concretos de actos de empresa, vamos a extendernos en el desarrollo de alguno de ellos.

5.1 Visita de autoridades

Dependiendo del tipo de actividad de la institución o empresa que se vaya a visitar, el programa puede ser de una manera o de otra. Pero, por término general, el contenido básico suele responder al esquema siguiente:

- Recepción y saludo por parte del anfitrión principal, acompañado de su equipo de gobierno o de los más altos ejecutivos de la empresa.
- Posible descubrimiento de una placa conmemorativa de la visita.
- Explicaciones generales, con la ayuda de maquetas, paneles o material audiovisual, de las principales características de la instalación objeto de la visita.
- Recorrido por los principales lugares, aquellos que realmente sean interesantes (ya sea a pie o en vehículo, según las características y las distancias).
- Firma en el Libro de Honor y entrega de un obsequio.

- Encuentro con directivos y personal de la entidad, con palabras de agradecimiento por parte el anfitrión, que generalmente contestará el invitado.
- Vino español o cóctel, según el caso y la hora.
- Posible comida, según disponibilidades horarias.
- Despedida.

Este programa puede completarse con la posible celebración de un encuentro o reunión entre los altos responsables de la institución anfitriona y la autoridad o invitado de honor, si fuera necesario exponer algún tema que exija una mayor profundización. Esta reunión puede celebrarse antes de iniciarse el recorrido o al finalizar el mismo. Si se trata de una empresa, podría preverse un encuentro o saludo con la representación de los trabajadores de la entidad.

1. La autoridad que acude a la visita debe ser recibida en la puerta principal de acceso por el más alto responsable de la entidad. Éste dará la bienvenida y presentará a continuación a su equipo (un alcalde a su corporación municipal; un empresario a su consejo de administración; el director de un hotel, a sus principales directivos, por ejemplo).
2. El anfitrión debe ocuparse en este momento del saludo exclusivamente a la principal autoridad (y de su consorte si le acompañara), a los efectos de no dejarla sola en su llegada. Posteriormente, saludará al séquito del visitante
3. Si el vehículo no pudiera llegar hasta la misma puerta, el saludo ha de trasladarse necesariamente al punto de parada del coche.

5.1.1 La placa conmemorativa de la visita

La placa conmemorativa suele ofrecerse a autoridades de muy alto rango, cuya visita realmente constituye un hecho histórico para la entidad, razón por la cual se recuerda mediante un texto impreso en una piedra, metal o metacrilato, y que se coloca en

un lugar bien visible para todas las personas que accedan a la empresa. La placa puede descubrirse a la llegada (cuestión más habitual) o a la salida (menos habitual), o bien al finalizar el recorrido por las instalaciones y antes de acceder a la firma en el Libro de honor (si lo hubiera).

Figura 5.1. Descubrimiento de la placa conmemorativa.



La placa nunca se recubre con la bandera de España, sino con un paño de color granate, azul o carmesí.

Descubrir una placa constituye un alto honor para el invitado, por lo cual suele ser más habitual el ofrecimiento al inicio de la visita, ya que sitúa el contexto de la visita en el punto que seguramente desea el anfitrión. Sirve al mismo tiempo para romper la inevitable frialdad de la llegada y permite ganar un pequeño tiempo para ampliar las salutaciones. Para los periodistas gráficos que pudieran estar presentes, es preferible igualmente al inicio.

En este tipo de visitas, por lo general, el texto de la placa suele responder a un modelo similar al siguiente:

En la parte superior de la placa, y centrado, se dispondrá el logotipo de la empresa anfitriona. En ocasiones, especialmente si se trata de una visita a una institución pública, podría colocarse el escudo oficial correspondiente a la autoridad invitada. En este caso, el escudo o logotipo de la entidad anfitriona se pondría debajo (igualmente centrado).

Si en el programa de la visita se incluyera una reunión de trabajo, lo normal es que ésta se celebre en el salón de consejos o en la sala noble de la entidad, salvo que por razones de aforo hubiera que disponer otro lugar. La presidencia sería cedida a la autoridad, colocándose ya sea a su izquierda o derecha (o enfrente si se trata de una mesa rectangular o similar) el anfitrión.

El resto de los anfitriones, por su orden interno. Si la autoridad acudiera en comitiva a esta reunión, deberá establecerse conjuntamente el protocolo a seguir, ya sea alternando unos y otros o estableciendo dos zonas claramente diferenciadas, o permitiendo mejores ubicaciones a los anfitriones; todo ello dependerá del tipo y contenidos de la reunión.

El momento oportuno para la entrega del regalo debe ser en el momento de la firma en el Libro de Honor. Cuando por el programa se tenga establecido, el anfitrión invitará a la autoridad a pasar a su despacho principal o salón principal y le pedirá que firme en el Libro de Honor, el cual estará dispuesto sobre la mesa principal (ésta ha de estar absolutamente recogida y sin otros papeles), abierto por la página correspondiente y con una pluma de tinta azul o negra. Se le ofrecerá una silla, para que pueda sentarse y hacer la inscripción oportuna. El resto de los presentes permanecerá de pie y el anfitrión a su izquierda (al igual que en los recorridos).

Tras la firma, que es positivo recordarla con una fotografía, el anfitrión agradecerá la deferencia y ofrecerá el regalo institucional (sin envolver, a la vista) que previamente tendrá dispuesto sobre la mesa (a un lado) o que algún colaborador le proporcionará. Si es deseo de los anfitriones obsequiar al resto de la comitiva, otro alto responsable, tras la entrega a la autoridad principal, hará llegar envueltos los regalos a cada uno.

Si tras la visita estuviera prevista una comida en la propia sede de la institución, una vez finalizado el aperitivo los invitados accederán al salón y posteriormente lo harán los que ocupen la mesa presidencial, haciéndolo en último lugar la autoridad y el anfitrión. Si por el contrario, la comida fuera en un local externo

a la institución, tras el vino español los invitados deberán acudir al lugar previamente, razón por la cual es aconsejable que el anfitrión y el invitado tengan algún pequeño programa propio antes de salir al restaurante para dar tiempo al resto de los comensales. Nada más que lleguen pasarán al comedor directamente (se trata de un pequeño tiempo colchón, lo suficiente para que cuando lleguen todos los invitados estén en sus sitios, sin provocar excesivas esperas, pues en este caso no suele ofrecerse el aperitivo, pues ya se hizo en la entidad).

5.2 Presentaciones

Empleamos aquí la expresión "Presentaciones" entendida como una actividad de la pequeña o mediana empresa que se realiza dentro de su propio ámbito, de manera específica y solitaria para presentar un nuevo producto, línea de fabricación o novedad, interesante para sus públicos, que bien se realiza dentro de la propia empresa o en un espacio externo, apropiado para ello.

Hemos de recuperar aquí lo que ya queda dicho sobre las relaciones con los medios en los actos protocolarios de empresa.

Sobre este asunto, Marín Calahorro (2000: 152) aconseja: "*La característica fundamental de la presentación de un producto es que, en la mesa definida para el acto, debe contarse con un invitado de prestigio, que por sí mismo tenga poder de convocatoria y atraiga a un gran número de público y periodistas*".

Eso se traduce en la política que siguen algunas empresas de determinados sectores, generalmente vinculadas al lujo, de contratar "como imagen" a las más diversas estrellas del mundo de la farándula. En esa variada canasta cabe de todo: desde la nieta preferida del general Franco a toreros de fama o las esposas de conocidos financieros.

En lo que a nosotros interesa, tengamos o no estrella que represente la imagen de la empresa, debemos cuidar los siguientes detalles.

Hay que aprovechar la presencia de medios audiovisuales para proyectar la imagen corporativa de la empresa, mediante paneles de fondo de la presidencia.

En cuanto a la disposición de los elementos del acto debe tenerse en cuenta que frente a la presidencia, en lugar destacado, se colocan los invitados especiales y en un lateral, o detrás de éstos, los representantes de los medios de comunicación. Los medios audiovisuales y fotógrafos deben disponer de espacios acotados, cómodos para su trabajo.

Tanto los invitados como los periodistas deben recibir un amplio dossier explicativo sobre el asunto a presentar.

El presentador del acto (un profesional o un ejecutivo de la empresa) inicia el acto y da paso sucesivamente o bien a la personalidad invitada como reclamo al representante cualificado de la empresa que presenta el producto. Éste puede dar paso a su vez a los técnicos o especialistas que desarrollen aspectos concretos.

Se abre un coloquio en el que tanto pueden preguntar los invitados como la prensa. Este supuesto presenta otra variedad, en el caso de que todos los presentes sean periodistas, por ser una presentación específica para ellos.

Finalizado el coloquio, se suele servir un refrigerio.

5.3 Recepción de trabajadores

Algunas empresas han diseñado un protocolo para la recepción de nuevos trabajadores. Aunque es una fórmula frecuente en las grandes corporaciones, el modelo sirve también para la pequeña y mediana empresa.

Lo más habitual es que un alto cargo de la empresa dé personalmente la bienvenida a los trabajadores y seguidamente se les proyecte un audiovisual con todos los aspectos que deben conocer sobre la entidad. Luego se responde a preguntas y finalmente se celebra un refrigerio.

En este sentido, algunas grandes empresas del automóvil utilizan como material de presentación los mismos vídeos que proyectan en las ferias o que muestran a las visitas.

5.4 Inauguraciones

La inauguración es, técnicamente, un acto de aviso, para que la sociedad en general tenga conocimiento de que la empresa incorpora un nuevo servicio o línea de fabricación. Por esta razón, la presencia de los medios de comunicación en este acto resulta fundamental y debe estudiarse con mucha atención la política general de comunicación a seguir para una mejor proyección de lo que pretendemos. Igualmente, las inauguraciones tienen un alto componente, en el caso de las entidades privadas, de cortesía a las autoridades y los representantes públicos, por lo que es habitual, en estos casos, ofrecer la presidencia del acto a la autoridad con mayor rango presente en el mismo.

Según los cuadernos de la Escuela Internacional de Protocolo, las secuencias formales de toda inauguración tipo son:

- Recepción de invitados generales.
- Recepción de las autoridades.
- Recepción de la autoridad que preside o el invitado de honor.
- Saludo a la corporación o grupo anfitrión.
- En algunos casos, corte de cinta (aunque cada vez con menos frecuencia).
- Descubrimiento de placa conmemorativa.
- Recorrido por las nuevas instalaciones o el nuevo servicio.
- Acto institucional con discursos por parte del anfitrión y autoridad que preside y, en algunos casos, de otros representantes de instituciones colaboradoras.

- Firma en el Libro de Honor, si procede.
- Aperitivo, vino español, cóctel, según los casos y la hora.
- Almuerzo o cena (esto último cada vez con menos frecuencia).
- Despedida de las autoridades y de los invitados, con entrega de algún obsequio de recuerdo.

En todo acto inaugural, sobre todo si asisten altas autoridades y público en general, deben ser resueltos los siguientes problemas:

1. Recorrido inaugural con la autoridad que preside el acto e invitados del primer nivel por los aspectos más relevantes de las instalaciones. El anfitrión hace de guía.
2. Segundo itinerario o itinerario alternativo para invitados del segundo nivel, a continuación del anterior o secuenciado para no solaparse.
3. Apertura libre al público en general.

En algunos casos, mientras el grupo principal hace su recorrido, se programa una actividad complementaria para el resto (proyección de un documental, explicaciones de otro representante de la institución, etc.). Fuente dice que, en cualquier caso, en este tipo de actos se procura enseñar o recorrer una parte significativa y no la totalidad, aunque ello dependerá de las características del entorno, número de invitados y peculiaridades de la instalación o servicio.

5.4.1 Recepción

Con carácter general, la recepción es uno de los actos más frecuentes celebrados por las instituciones públicas y las empresas. Es uno de los ejemplos notables en los que el anfitrión debe ejercer plenamente como tal.

Antes que en ninguna otra cosa, hay que pensar en los aspectos logísticos esenciales:

- Cómo y por dónde llegan los invitados.

- Dónde estacionan sus vehículos.
- Dónde se sitúan en el acto.
- Por dónde llega el invitado principal.
- Quién lo recibe y dónde.
- Qué recorrido se hace hasta el lugar de la recepción.

Las principales autoridades han de ser recibidas por el anfitrión principal y una vez saludadas éstas, deberán aguardar la llegada de la autoridad que presida. Si es una alta autoridad del Estado, en primer lugar serán las autoridades por orden riguroso las que den la bienvenida oficial y, a continuación, el anfitrión y su corporación. Si no se tratase de una autoridad de especial relevancia, será el propio anfitrión quien reciba directamente, para posteriormente producirse un saludo informal con el resto de las autoridades y seguidamente el saludo con la corporación anfitriona.

5.4.2 Descubrimiento de placa

Nuestra tradición de dejar constancia de las inauguraciones con una placa es una de las más comúnmente celebradas en todos los ámbitos públicos.

La placa suele contener los siguientes datos:

- Quién inaugura.
- Qué inaugura.
- Qué día.
- Alguna circunstancia especial (efemérides, aniversario, coincidencia).

No existe un modelo de placa. En algunos casos, se suele reproducir el llamado modelo romano; es decir, recordar quién era —aunque no lo presida o delegue en otra persona— la autoridad del estado o la autoridad propia (autonómica o local) el día de la inauguración.

A continuación se exponen, a modo de ejemplo, diferentes modelos de placas:

Esta fábrica de componentes del automóvil RAFER 3000 fue inaugurada por Su Majestad el Rey Don Juan Carlos I el 14 de abril de 2007, siendo alcalde de la ciudad el Excelentísimo Señor don Manuel Pérez López y presidente del Consejo de Administración de la empresa don Francisco Ramos Puig.

o bien:

Esta nueva planta de fabricación de automóviles fue inaugurada por don Francisco Rodríguez Muller, presidente del Consejo de Administración de Ferrafer S.A. el 14 de abril de 2008.

o:

Su Majestad el Rey Don Juan Carlos I inauguró esta fábrica de componentes del automóvil, el 2 de febrero de 2006, siendo alcalde de Palencia don Fermín Fernández Cebolleta y presidente del Consejo de Administración de Estampaciones del Noroeste doña Carmen Atrio Alves.

La placa se colocará en un lugar visible y de cierta dignidad con respecto a su entorno, emplazada como a unos dos metros del suelo (si es posible) y estará recubierta con una tela hasta el momento en que la autoridad proceda a su descubrimiento mediante unos tiradores. La tela debe ser de un color adecuado, como azul marino o carmesí, y nunca la bandera nacional o autonómica.

El descubrimiento se realiza al inicio, tras los saludos de bienvenida. El anfitrión invitará a la autoridad correspondiente, le cederá el puesto más próximo a los tiradores y permanecerá a su lado. El resto de autoridades y corporación anfitriona acompañarán en un segundo plano. Generalmente, el espacio

situado frente a la autoridad se reserva para los medios de comunicación gráficos.

5.4.3 Acto institucional

Según las circunstancias (el entorno, que se celebre o no al aire libre), el acto tiene lugar de pie o sentados. El primero en tomar la palabra debe ser siempre el anfitrión. Las fórmulas son variadas. En algunos casos, el anfitrión abre el acto y cede la palabra a un técnico para que le ayude en las explicaciones. El último en hablar, que cierre el acto, debe ser la autoridad que preside o el propio anfitrión.

Determinado tipo de actos, se cierra con alguna actividad cultural, como un pequeño concierto a cargo de un coro o de un cuarteto, pero lo cierto es que, salvo que se trate de una instalación vinculada a esas actividades, no tiene mucho sentido e, incluso, puede resultar cansino para los invitados. Otra cuestión es que se finalice con los himnos oficiales, si se tratara de una inauguración promovida por una autoridad del Estado o de la comunidad autónoma.

Era costumbre en nuestro país (y en algunos lugares aún permanece) que los edificios que se inauguran sean previamente bendecidos por la autoridad religiosa local, si así era el deseo de los anfitriones.

Aunque ésta es una cuestión que corresponde decidir exclusivamente a los anfitriones, lo cierto es que sí parece recomendable poner en conocimiento esta situación a los servicios de protocolo de la autoridad que presida para evitar situaciones incómodas.

Parece razonable que en las inauguraciones donde participen autoridades del Estado se procuren desligar los actos religiosos y civiles, de acuerdo con el espíritu de la Constitución española de 1978. Ahora bien, también es cierto que el arraigo de las tradiciones religiosas de nuestros ayuntamientos e instituciones (muchas de ellas puestas bajo la advocación de un patronazgo), requiere que en cada caso se obre como mejor convenga.

5.4.4 Obsequios

Si los anfitriones del acto quisieran entregar a los invitados un regalo que recuerde el acontecimiento, será en el momento de la despedida cuando se entregue con el fin de evitar que los presentes tengan que cargar con el mismo. Al invitado de honor o autoridad que preside se le entregará el regalo en el momento de la firma en el Libro de Honor si lo hubiera o finalizado el acto institucional de forma privada. Sólo se hará en público si dicho recuerdo tuviera una especial significación para el acto y, en cualquier caso, si se tratara de un regalo institucional (no personal para la autoridad).

El obsequio puede ser original, efímero o simbólico. Un detalle de buen gusto es no entregar cosas excepcionalmente caras. Incluso, es mejor todo lo contrario.

5.5 Primeras piedras y placas conmemorativas

No creo que exista en el protocolo tradicional del Reino de España, un uso donde emerja y palpite con tanta fuerza nuestra herencia cultural romana. De principio a fin, este acto no es otra cosa que rememorar exactamente lo mismo que hacían nuestro antepasados: datar los monumentos y las obras públicas con un documento que recordarse, quién y por qué se levantaba aquel edificio, en tiempos de qué emperador y otros detalles históricos. Además, se cuidaban de enterrar unos sestercios de la época, como un mensaje a la posteridad.

La primera piedra y la inauguración son dos actos simbólicos, representativos de nuestra cultura, al que se debe unir el tercero: cuando en un edificio en construcción se pone el tejado; es decir, se cubren aguas. La inveterada costumbre era y es colocar sobre la parte más alta del edificio una rama de laurel, como símbolo de buen augurio.

La primera piedra consiste en un bloque, por lo general de un material no noble, que se encaja en un hueco, previamente preparado, en forma de nicho, y que va a quedar bajo la estructura del edificio. Dentro del nicho se coloca una caja de zinc donde, en las obras públicas oficiales, se suele dejar:

- Una carta del alcalde o autoridad pública para la posteridad en el caso de las obras oficiales o del presidente de la empresa, en las particulares.
- Una certificación del Secretario del Ayuntamiento o una carta del director general de la empresa sobre el acuerdo de construir la obra o edificio con detalle anexo de sus características.
- Periódicos e incluso material audiovisual y gráfico con informaciones coetáneas.
- Información sobre la empresa y sus trabajadores. Su historia y su realidad actual.
- Monedas de curso legal en ese momento.
- Un pergamino con la firma de todos los trabajadores (en el caso de una empresa).

No siempre se dejan todos estos elementos, siendo obligados al menos tres (acta, periódicos y monedas).

Como en todo tipo de acto solemne, el acto se compone de varias secuencias que comprenden:

- Recibimiento de invitados.
- Recepción a la autoridad que presidirá o al invitado de honor.
- Explicaciones a cargo de algún técnico responsable, con la ayuda de paneles, maquetas u otros soportes, de las características de la instalación que se va a construir.
- Acto institucional con discursos por parte del anfitrión y autoridades invitadas.
- Colocación de la primera piedra.
- Aperitivo o cóctel.
- Despedida.

El acto se celebra al aire libre o, en su caso, bajo una carpa. Las diversas secuencias suelen corresponder con las de cualquier otra inauguración, pero en este caso tiene sus propios perfiles.

Puede ocurrir que una determinada obra esté auspiciada, avalada o financiada por varias instituciones al mismo tiempo, por lo que resulta de cortesía que sus representantes introduzcan en la urna algún elemento. En este caso, Carlos Fuente comenta: *"Si hubiera más de tres, habrá que recurrir a la imaginación (no es apropiado que las autoridades introduzcan cada una un periódico, sino que una introduzca todos). Por ejemplo, si son varios alcaldes, un escudo con el emblema de su municipio; o tierra de varios países o Comunidades Autónomas, si fuera el caso; o un recuerdo institucional de pequeño tamaño".*

Hay dos aspectos especialmente importantes:

- La explicación técnica —generalmente somera—, que la autoridad que preside recibe sobre la obra en sí (es frecuente que visite previamente una exposición con planos, maquetas o montajes sobre la obra).
- La bendición de la primera piedra.

Esta última tradición, pese a que ha caído en desuso en no pocas ocasiones, se mantiene en otras como parte del ritual. Depende de la autoridad que organice el acto.

Por lo general, se dispone de una mesa donde se procede a la firma del acta que extiende el secretario de la entidad organizadora (pensemos que es un ayuntamiento). A veces, por cortesía, se invita a firmar a las autoridades presentes, o bien se inicia en ese día un libro conmemorativo, de honor.

El anfitrión suele invitar a las personalidades presentes para que lo acompañen en el momento de hacer el depósito de los documentos, actas, periódicos y monedas. En ocasiones, pueden introducirse, igualmente, otros elementos simbólicos, si se considera necesario, conveniente o de cortesía.

Tras la introducción en la urna de los detalles, ésta se cerrará y la autoridad que preside la encajará en el hueco de la piedra, que suele llevar alguna inscripción que recuerde la efemérides. Tras ello, la piedra se meterá, a su vez, en el agujero previsto en la tierra o en el equipamiento construido a tal efecto. Si la piedra es de gran peso, esta operación se realiza con la ayuda de una pequeña grúa para, posteriormente, ofrecer a la autoridad una pala con cemento que éste simbólicamente echará para sellar la piedra. Idénticas paladas podrán ofrecerse a otras autoridades o personalidades, siguiéndose el orden de más a menos.

Si la piedra ya estuviera fija en tierra y no fuera necesario transportarla, la autoridad introducirá la urna; un empleado colocará la tapa correspondiente y ofrecerá a la autoridad una pequeña pala para sellar con cemento la misma.

La primera piedra es simbólica. Por ello, ha de colocarse en un lugar del solar que no entorpezca el posterior desarrollo de la obra, pues se supone que permanecerá ahí de por vida, aunque quede sepultada bajo los cimientos. Lo lógico es que en el futuro pudiera ser observada por los curiosos, por lo que debería instrumentarse su decoro tras la finalización de la obra. Constituye un testimonio histórico que puede llegar a alcanzar un alto valor.

Hace unos años, en una ciudad española, donde se había celebrado una importante exposición internacional, quisieron levantar un miliario o monolito en el lugar donde se había colocado la primera piedra; pero en el trasiego de las obras se olvidaron del sitio exacto. El monolito fue colocado, sí, pero donde buenamente se les ocurrió, como si efectivamente la primera piedra estuviera allí. Dónde queda la primera piedra original es un misterio.

En otros casos, se ha sustituido la primera piedra por la primera palada o el primer golpe de pico. No es lo mismo. Suele ser una ceremonia mucho más pobre y, desde luego, menos simbólica.

Dice Fuente, con razón, que, por ser un acto al aire libre, es esencial la preparación estética del espacio donde se va a realizar la ceremonia, dado que, por lo general, suele ser una zona con

una infraestructura urbanística escasa. Por consiguiente, la primera fase en la planificación del acontecimiento será acotar las áreas precisas y próximas al lugar elegido para situar la primera piedra y además:

1. Resaltar la zona perimetral del futuro edificio, que debe ser preparada para que se diferencie del resto.
2. Preparar el espacio en torno al lugar concreto de colocación de la piedra. Aproximadamente un rectángulo de 4 x 8 metros, cuyos lados deben adornarse con un cordón de un color apropiado y con maceteros en cada uno de sus cuatro vértices. Se dejará sin cerrar con el cordón el lado mayor del rectángulo más próximo al perímetro externo de la futura construcción, frente al cual se situará una tarima cubierta que será ocupada por las autoridades y personalidades de mayor rango y representación de las invitadas al acto.
3. Próxima al hueco cuadrado (lado aproximado a 60 cm), donde va a colocarse la primera piedra, se dispondrá una mesa para la firma del acta, que contendrá, además de este documento, un tubo o una caja de metal donde se introducirán monedas de curso legal, periódicos del día y una copia del acta. Esta caja será situada en el hueco junto con la primera piedra.
4. En el vértice derecho del rectángulo, mirando hacia la tarima de autoridades y personalidades, se pondrá un tablero rectangular a la altura conveniente para que sea visto por los invitados sobre el que se colocará en plano y alzado una representación de la maqueta del futuro edificio.
5. Se dispondrá de los medios materiales para el desarrollo del acto: megafonía, adornos, banderas, alfombras, etc.
6. Se diseñará una zona próxima al lugar para el recibimiento a pie del vehículo de las máximas autoridades por el representante más caracterizado de la entidad propietaria del futuro edificio, quien las acompañará hasta el lugar reservado en la tarima.

7. La primera piedra suele llevar labrada en una cara la fecha del día y contar con un orificio o hueco para colocar el tubo o la caja de metal antes mencionada. Se situará sobre el lugar en que va a ser introducida, sujeta y colgada de una pequeña grúa para que, con facilidad, la autoridad o personalidad a quien corresponda pueda hacerla descender a su emplazamiento definitivo. Junto al lugar se colocará una cubeta, una paleta de albañil y el mortero con que se cubrirá la piedra.
8. Se instalará una carpa donde se situarán maquetas y planos orientadores de lo que será el futuro edificio para ser visitado después del acto y donde se servirá el vino de honor ofrecido por el anfitrión a los asistentes. También puede servirse en un restaurante.

El servicio de protocolo habrá procedido al envío de invitaciones con la suficiente antelación, convocado a la prensa (para la que se acotará un lateral del rectángulo que rodea al lugar), preparado toda la logística y diseñado el programa correspondiente.

5.5.1 Las placas conmemorativas

Nuestra cultura romana tiene otra de sus múltiples manifestaciones en el propósito de dejar constancia de los hechos notables, de las acciones nobles o del paso por la vida de los hombres buenos. Nada mejor que la rotunda hechura de una placa de bronce o granito, para perpetuar la memoria. En otras ocasiones, la placa sirve para dar nombre a un espacio o edificio. En cualquier caso, el descubrimiento de una placa o lápida conmemorativa sigue prácticamente el mismo ceremonial, normalmente, muy sencillo y breve.

Las placas conmemorativas se suelen realizan sobre piedra, ya sea mármol, granito, pizarra u otros materiales, con el texto hendido en la piedra o con letras superpuestas en relieve. Igualmente, se elaboran en hierro o bronce u otros metales de imitación de menor calidad. En la actualidad, el metacrilato o similar, también se ha incorporado a las posibilidades.

Normalmente, las placas suelen llevar poco texto, sólo lo estrictamente necesario, a fin de facilitar la lectura de los posibles interesados, aunque en ocasiones se precisa una mayor extensión cuando se incorporan citas literarias, actas o resoluciones. Son varios los modelos de lápidas protocolarias, aunque podrían englobarse en dos grandes grupos:

- Placas nominativas.
- Placas conmemorativas.
- Placas nominativas.

Entendemos como placas nominativas aquéllas que se elaboran y descubren para dar nombre a algún edificio, calle, solar, servicio o similar, sin que por lo general lleve más texto, salvo alguna referencia breve a su apertura o inauguración. Las placas conmemorativas hacen alusión a un hecho o conmemoración que se celebra en ese instante y cuya finalidad es dejar constancia para el futuro. Las placas nominativas son las que dan el nombre de un personaje relevante a una calle, una nave o un edificio.

Las placas suelen tener un diseño sencillo. Acostumbran a ser rectangulares, colocadas ya sea en forma vertical u horizontal, aunque predominan las horizontales.

La parte superior recoge el logotipo o escudo heráldico de la institución que promueve la placa, ya sea esculpida en la misma piedra o, lo que es más habitual, realizado en bronce y pegado sobre la piedra.

En ocasiones, el escudo propio se coloca en la parte inferior, cuando en la superior se decida colocar el escudo de la institución a la que pertenece la personalidad a quien dedicamos la lápida. Pero es menos habitual.

Las placas se colocan en un lugar vistoso y a un tamaño acorde con el entorno, procurando que no sean excesivamente grandes, pero tampoco excesivamente pequeñas.

En términos generales, 1 x 0,75 metros es lo ideal. Han de colocarse a una altura próxima a los dos metros, aunque ello

dependerá de las circunstancias de la pared elegida, procurando que en su entorno no haya otros elementos que puedan desviar la atención.

Si se coloca en edificios, es habitual disponerla en el vestíbulo de acceso, y en ocasiones junto a la puerta principal. No obstante, la decisión final dependerá de sus promotores, que han de buscar un emplazamiento digno y de fácil visibilidad.

5.5.2 Descubrimiento

El acto de descubrimiento de las lápidas conmemorativas puede situarse en dos contextos diferentes:

1. Que el acto sea exclusivamente el descubrimiento de la mencionada placa.
2. Que el acto sea uno más de los actos previstos en ese momento.

Lo más habitual es esta segunda fórmula. Una determinada personalidad nos visita oficialmente y en un momento determinado se le ofrece descubrir la placa, por lo general a su llegada, o al finalizar el acto institucional correspondiente.

El protocolo que se sigue en estos casos es sencillo. La placa ha de permanecer tapada con una tela, procurando que se extienda unos 20 centímetros más por cada lado. Esta tela (de raso mucho mejor) puede ser de cualquier color, aunque siempre se sugiere que tenga relación con los colores corporativos de la institución que la promueve. No es conveniente utilizar banderas para ello, las banderas tienen otra finalidad más alta que la de cubrir placas.

Dicha tela se coloca sobre una barra, con unos tiradores, que serán ofrecidos a la autoridad o personalidad para que tirando de ellos la tela corra y quede a la vista la placa. Hay que procurar que la medida de la barra permita que la tela una vez plegada deje a la vista la totalidad de la placa.

En todo cuanto estamos tratando, tiene un especial papel el anfitrión. Es a él a quien corresponde invitar al convidado

de honor a proceder a descubrir la placa. El invitado se situará junto a los tiradores, seguido del anfitrión y del resto de los invitados. Frente a ellos se reserva el espacio a los medios de comunicación. Si el descubrimiento de la placa forma parte de más actos, y en alguno de ellos hubiera previstos discursos, lo habitual es que en la placa no haya intervenciones. Si por el contrario, el descubrimiento de la placa fuera el único acto, tras ello, se pronuncian los discursos. En ocasiones, es mejor que el anfitrión diga sus palabras antes de descubrirse y que el invitado de honor lo haga posteriormente.

Si el acto fuera exclusivamente el descubrimiento de la placa, el programa a seguir podría ser el siguiente:

1. Recibimiento a la autoridad.
2. Salutación de la autoridad principal a la corporación anfitriona.
3. Palabras del anfitrión.
4. Descubrimiento de la placa.
5. Palabras de agradecimiento de la autoridad.
6. Vino de honor.

5.6 Efemérides

No solamente celebramos reconquistas, liberaciones, batallas o actos guerreros, sino aniversarios de nacimiento o muerte de hijos ilustres, acontecimientos culturales, avances sociales, descubrimientos, invenciones, etc. La empresa cuenta con su propio calendario de hitos. Generalmente, las conmemoraciones se centran en un acto institucional, con la intervención de diferentes personalidades, entre ellas, la de un experto en el motivo que se recuerda y, en ocasiones, en el descubrimiento de una placa conmemorativa que registra para la historia el acto de recuerdo en la que no debe faltar la fecha original que dio motivo a la celebración.

En este caso, el centenario de la fundación de una empresa o el haber alcanzado un número simbólico de fabricación (por

ejemplo, el coche 1.000.000 suele ser motivo de celebración con diversos actos

Por otro lado, desde el inicio de los años sesenta, coincidiendo con el crecimiento económico de España, el fenómeno del turismo y la apertura al exterior, se pusieron de moda los hermanamientos entre ciudades españolas y otras de Europa, por lo general francesas. Este fenómeno se fue extendiendo poco a poco al resto de España, buscando coincidencias y concomitancias. En estos casos, se suele invitar a una representación de los empresarios del lugar.

Hay ciudades que se hermanan, por ejemplo, por su origen de fundación romano, otras por su actividad industrial, otras porque están vinculadas a una gesta histórica, como el descubrimiento de América, los motivos, pues, son variados.

Las empresas más características o vinculadas al motivo del hermanamiento suelen estar representadas en este tipo de actos que tienen estas características.

- Se fundamenta en la existencia de vínculos históricos o coincidencias modernas.
- Su carácter es eminentemente sociocultural.
- Mejora las relaciones de sus connacionales en todos los ámbitos.
- Es un fenómeno independiente de las relaciones económicas, aunque puede ayudar a crear el clima adecuado.

5.7 Ferias y exposiciones

Las ferias y exposiciones son un escaparate donde la empresa expone sus productos. A un evento de esta naturaleza se acude por cuatro motivos:

1. Porque tiene realmente interés comercial.
2. Por prestigio.

3. Por necesidad de estar al día de los avances de la competencia.
4. Por estrategia general de marketing.

Como ocurre como en otros ámbitos de la promoción publicitaria, no siempre lo mejor es lo más caro, ni las inversiones excesivas sirven para obtener una más acusada presencia y espacio para nuestro producto.

La presencia de una empresa en una feria se puede hacer esencialmente bajo dos formatos:

a. Una imagen tradicional, mediante un montaje de arquitectura efímera que, no obstante, reproduzca tradicionalmente los mismos motivos de nuestra imagen corporativa. Ayuda a la identificación por referencia.
b. Una imagen cambiante, mediante fórmulas innovadoras que proponga nuevos formatos para nuestros contenidos promocionales.

En este caso, la propia experiencia nutre el acervo de conocimientos para mejorar cada año nuestra presencia, teniendo presente que gran parte de la actividad es un ejercicio de relaciones públicas promocionales, que sirvan de soporte externo, sobre todo en las ferias realmente comerciales, al objetivo final: la firma de contratos y operaciones mercantiles.

5.8 El regalo de empresa

El regalo de empresa es un obsequio o presente con que la entidad agasaja a las visitas relevantes o que constituye un regalo que envía a sus principales clientes y proveedores en épocas señaladas. La variedad es enorme y depende de la imaginación y el buen gusto del equipo directivo que resuelve su morfología. No siempre lo más caro o valioso es lo más simbólico.

Con frecuencia, este presente acompaña —por ejemplo, en Navidad— a otros obsequios tradicionales. Al mismo tiempo, a lo largo del año, constituye un regalo de respeto para las visitas.

Una empresa de granitos de Porriño, por ejemplo, ha fabricado a este fin una serie de pisapapeles de enorme belleza y utilidad con las principales piedras nobles con las que trabaja.

Otra empresa de transportes dispensa como obsequio un notable objeto: la reproducción en bronce de un modelo de viejo transporte de viajeros de los años treinta de extraordinaria belleza.

Otras entidades, como las cajas de ahorros, suelen preferir costosos libros de fotografías, grabados antiguos o reproducciones facsímil de viejos incunables.

Pero tampoco es mala idea obsequiar pequeñas esculturas o una caja de productos propios, como hace, con esmerada presentación, una fábrica de conservas, que envía una artística caja artesana de madera noble, de útil aprovechamiento posterior, con una selección de sus delicadezas gastronómicas.

5.9 El libro de visitas

Las empresas que cuidan su imagen y se sienten orgullosas de su historia, suelen disponer de un libro de visitas donde estampan su rúbrica las visitas importantes. Son como una memoria viva de la institución. Si no se dispone, ese libro puede abrirse en cualquier momento, siempre que se den estas dos condiciones:

a. Elegir una efeméride o fecha apropiada para iniciarlo (por ejemplo, el aniversario de la fundación de la empresa).

b. Que lo abra una autoridad o personalidad pública relevante.

Debe ser un libro de cierto tamaño, formado por hojas de un papel de cierto gramaje y calidad, encuadernado en piel.

Para mantener un cierto tono de continuidad, solamente debe ofrecerse a la firma de personalidades notables.

Si lo abre el Rey, el presidente del Gobierno u otra personalidad relevante, es aconsejable, tanto si se trata de una gran

como de una pequeña empresa, que a continuación firme el presidente de la empresa, el consejo, los directivos principales y el presidente del comité de empresa en nombre del conjunto de los trabajadores.

5.10 El propio estilo

Cuando hablamos del estilo de una empresa, nos estamos refiriendo a dos cosas diferentes, pero complementarias: el documento, guía o prontuario que recoge las normas de aplicación del sistema de identidad visual sobre todos los soportes de comunicación se denomina Manual de Identidad Corporativa (MIC). En algunos casos, las grandes corporaciones poseen, además un Libro de Estilo o un Manual de Conducta Corporativa, que recoge los principios de cultura corporativa y las normas de comportamiento corporativo de la empresa.

El **Manual de Identidad Corporativa** tiene como finalidad establecer la coherencia y la generalización homogénea en la aplicación de la identidad visual de la empresa o la institución a cualquier soporte. Contiene las especificaciones sobre los códigos de logotipos y emblemas, la tipografía, el color y la estructura de los espacios.

Por lo general se estructura de este modo:

- Concepto de identidad y descripción detallada de los diversos elementos de la identidad visual.
- Reglas de aplicación de las normas anteriores en el tráfico administrativo de la institución (papelería, albaranes, facturas, tarjetas, saludos, sobres, etc.) y en sus relaciones con el exterior por medio de documentos, escritos, informes, cartas, etc.
- Normas de aplicación sobre vehículos y utillaje.
- Normas de aplicación sobre ropas del personal, uniformes, etc.

- Normas de aplicación exterior. Rotulación de oficinas y fachadas (también uso de emblemas, signos, publicidad mural, patrocinio, etc.).
- Normas de aplicación sobre espacios interiores de los edificios.
- Normas de aplicaciones de la publicidad en general.
- Publicidad promocional y obsequios institucionales.

Aunque no es la regla general, en algunos casos, el Manual de Identidad Corporativa incluye un capítulo dedicado al **Comportamiento Corporativo.**

En este caso, en este supuesto, se articula del siguiente modo:

- Guión general.
- Conceptos culturales de la institución y pautas generales.
- Normas de lenguaje escrito:
  - Autoedición.
  - Formularios en general y paradigmas para todos los escritos y comunicados.
- El lenguaje verbal. Tono y estilo.
- Comunicación Telefónica. Trato directo. Comunicación interior.
- Actitudes y ademanes personales:
  - Atención al ciudadano/cliente.
  - Reclamaciones, incidencias.
- Otras pautas de estilo. Atuendo y uniformes.
- Otras normas y pautas.

En otros casos, además del **Manual de Identidad Corporativa,** algunas empresas que no incluyen las normas anteriores en el mismo, se dotan, aparte, de un **Manual de Estilo Corporativo** que contiene las normas de expresión de la cultura de la empresa. No existe un modelo al respecto, pero es bastante común, en

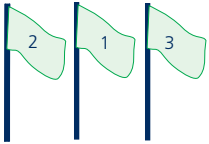
este caso, que comience con una breve reseña de la historia de la entidad, de sus principios fundacionales y de sus objetivos.

Este documento describe minuciosamente los principios de uso y los principios de base (valores en general), de los que la entidad de dota, conforme al análisis descriptivo de su propio sociología, vista más arriba.

En definitiva, se recogen los modos obligatorios de hacer, orgánicamente definidas. Lo mismo ocurre con los ritos, que forman parte de la cultura más personal de la empresa, los paradigmas de conducta y las prohibiciones absolutas (tabúes). Se incluye un apartado dedicado al propio lenguaje, desde el modo de contestar al teléfono a otros ritos y particularidades. Este es el protocolo de la empresa para todos los días.

Colocación de las banderas

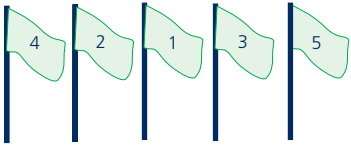
Colocación número impar de banderas



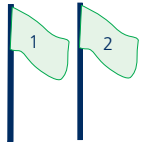
Colocación de banderas con la bandera de la Unión Europea



Colocación número impar de banderas



Colocación número par de banderas



Colocación de banderas con la bandera de la Unión Europea



Colocación de banderas en un edificio oficial local



Colocación bandera nacional con un país invitado



Colocación de banderas oficiales y privadas



Bibliografía

Amaral, Isabel (1999), *"Imagem e Suceso. Guía de Protocolo para empresa".* Verbo, Lisboa/Sao Paulo.

Arranz, Juan Carlos (1997), *Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados.* Gestión 2000, Barcelona.

Bel Mallén, José Ignacio (Coord.) (2005), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación de las organizaciones.* Fundación COSO. EUNSA, Pamplona.

Black, Sam (1994), *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión.* ESADE, Barcelona.

Capriotti, Paul (1992), *La imagen de la empresa.* Consejo Superior de Relaciones Públicas de España, Barcelona.

Capriotti, Paul (1999), *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* Ariel, Barcelona.

Cees B. M. Van Riel (2005), *Comunicación Corporativa.* Pearson-Prentice Hall, Madrid.

Cirlot, Juan-Eduardo (1985), *Diccionario de símbolos.* Editorial Labor, Barcelona.

Chaves, Norberto (1994), *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional.* Gustavo Gili, México.

Dondis, D. A. (1997), *La sintaxis de la imagen. Introducción al alfabeto visual.* Gustavo Gili, Barcelona.

Fuente Lafuente, Carlos (2004), *Técnicas de organización de actos.* Ediciones Protocolo, Madrid.

Fuente Lafuente, Carlos (2005), *Técnicas de organización de eventos.* Ediciones Protocolo, Madrid.

Galino, Francisco (1999), *Protocolo y Ceremonial Universitario y Complutense.* Editorial Complutense, Madrid.

López Nieto y Mallo, Francisco (2005), *Manual de Protocolo.* Ariel, Madrid.

Marín Calahorro, Francisco (2000). *Comunicación y Protocolo. Los medios en los actos oficiales.* Bayer Hermanos, Barcelona.

Mayo, A. (1991), *Managing Careers. Strategies for Organitations.* Institute of Personnel Management.

Moles, Abraham (1985), Voz "Imagen" en "*La comunicación y los mass media*" (Diccionarios del saber moderno). Ediciones Mensajero, Bilbao.

Otero Alvarado, María Teresa (2000). *Teoría y estructura del ceremonial y el protocolo.* Mergablum, Sevilla.

Ramos, Fernando (2002), *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo.* Editorial Universitas, Madrid.

Ramos, Fernando (2003), *Curso Superior de Comunicación y Protocolo.* Universidad de Vigo, Extensión Universitaria.

Regouby, Christian (1988), *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Gestión 2000, Barcelona.

Urbina, José Antonio (1994), *El protocolo en los negocios.* Temas de hoy, Madrid.

Vieira Canna de Andrade, Elisabete (2001), *Gestos. Cortesía. Etiqueta. Protocolo.* Texto Editora Lta, Lisboa.

Villafañe, Justo (1993), *Imagen positiva. Gestión estratégica de imagen de las empresas.* Ediciones Pirámide, Madrid.

Villafañe, Justo (2000), *Introducción a la teoría de la imagen,* Pirámide, Madrid.

Xifra Heras, Jorge (1972), *La información, análisis de una libertad frustrada*. Hispano Europea, Barcelona.

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy
Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor
Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno
Desarrolle a sus colaboradores y beneficiénse ambos



ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos
Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



ISBN 978-84-9745-124-6

Motivar con la acción social
El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de personas

netbiblo

ISBN 978-84-9745-083-6

Marketing del ego
Utilice lo ya inventado para venderse mejor

ISBN 978-84-9745-168-0

Gestión de la publicidad
Haga de su empresa de publicidad un buen socio para su empresa

ISBN 978-84-9745-092-8

Dirección de personas
Escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores

ISBN 978-84-9745-184-0

Marketing relacional
Cree un plan de incentivos eficaz

ISBN 978-84-9745-187-1

La empresa creativa
Una organización diseñada para triunfar

ISBN 978-84-9745-200-7

La gestión de costes en lean manufacturing
Cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean

ISBN 978-84-9745-194-9

Comunicación con la clientela
Entrevistas con clientes, postventa y reclamaciones

ISBN 978-84-9745-197-0

La PYME ante la LOPD
El primer paso para evitar una fuerte sanción

ISBN 978-84-9745-196-3

Aumente su cartera de clientes
Cómo hacer saber al mundo que usted existe

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:
www.netbiblo.com

netbiblo