

Relaciones públicas y gestión de públicos en eventos: los principios rectores del ceremonial y el protocolo

M. Teresa Otero Alvarado

Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura
 Universidad de Sevilla
 moa@us.es

Resumen

Las organizaciones desarrollan a veces actividades extraordinarias de interés para su entorno por tratarse de excelentes ocasiones para difundir identidad y mensajes institucionales, identificar a su universo y crear o potenciar alianzas. Estas actuaciones se llevan a cabo mediante técnicas avanzadas de gestión de públicos, entre las que ocupan un lugar destacado la correcta aplicación de los sistemas ceremoniales —que definen la identidad organizacional—, y en el caso de que el emisor de la comunicación sea el Estado, las normas de protocolo, responsables de que la imagen percibida por los ciudadanos sea idéntica en cualquier coyuntura temporal o lugar geográfico.

En ambos casos, ceremonial y protocolo indican a los distintos tipos de públicos cómo han de presentarse y cuál es su ubicación espacio-temporal en el imaginario relacional del evento, un posicionamiento dado por las tipologías de relación que han establecido previamente las relaciones públicas y que se pone de manifiesto en función del sistema de vínculos de ese universo organizacional.

Palabras clave: relaciones públicas, ceremonial, protocolo, públicos, acontecimientos especiales, actos, eventos, ceremonias, vínculos, comunicación no verbal.

Abstract. *Public Relations and the Management of Publics: Guiding Principles of the Ceremony and Protocol in Events*

Organizations sometimes develop activities of extraordinary interest in terms of their environments through being excellent occasions for promoting their identity and institutional messages, identifying their universe and creating or harnessing alliances. These activities are performed by means of advanced public management techniques, the more important of which include the correct application of ceremonial systems (those which define organizational identity), and in cases where the communication is issued by the State, the norms of protocol, which are responsible for the image that citizens perceive remaining immutable in any place or temporary situation.

In both cases, ceremony and protocol tell the different types of public both how they should appear to the group and what their spatial-temporary positions are in the relational imaginary of the event, a position given by the types of relation established beforehand by public relations and that are shown on the basis of the system of bonds in that organizational universe.

Key words: public relations, ceremonial, protocol, publics, events, acts, special events, ceremonies, non verbal communication.

Sumario

- | | |
|--|--|
| 1. Introducción | 4. Principios rectores de carácter general de ordenación ceremonial y protocolaria |
| 2. Públicos y acontecimientos especiales | 5. Conclusiones |
| 3. El ceremonial y el protocolo en el tratamiento e identificación de los públicos | 6. Fuentes documentales |

1. Introducción

En la última década del siglo XX han comenzado a aparecer algunos autores (Marín Calahorra, 1997; Laforet, 1997; Otero, 2000) que, superando el tradicional enfoque del protocolo desde la diplomacia, el derecho público, la logística o la mera organización de actos lo vinculan a las teorías de la comunicación. Muy lentamente comienza a imponerse la consideración del protocolo como un poderoso código de comunicación no verbal que regula los ámbitos espacio-temporales en que se desenvuelve el poder establecido a través de un *corpus* de normativa legal y reglas consuetudinarias de aplicación y análisis tremendamente complejo y especializado. El enlace con este enfoque comunicativo se efectúa a través de los acontecimientos especiales, acciones de relaciones públicas organizacionales especialmente eficaces y de gran capacidad de convocatoria y difusión que los convierte en instrumentos de primer orden para conseguir los objetivos corporativos.

Los acontecimientos especiales, y sobre todo las ceremonias que los conforman, constituyen desde la más remota antigüedad la mayoría de acciones de relaciones públicas emprendidas a lo largo de la historia, y esta circunstancia ha supuesto la identificación de su gestión con la disciplina en sí misma, tanto por parte de la sociedad en general, como por algunos analistas, que han llegado a confundir e identificar la parte con el todo. Por otro lado, actos o eventos han sido tenidos en cuenta tradicional y exclusivamente por la doctrina por su consideración instrumental, ocupando un lugar de honor entre los denominados «medios o instrumentos demostrativos», ceremonias de carácter público o privado, que tenían lugar ocasionalmente en la vida de las organizaciones, y no presentaban más funcionalidad que la posibilidad de generar noticia ni más objetivo que la brillantez del acto por el acto.

Afortunadamente, los nuevos profesionales e investigadores surgidos en las últimas décadas de las aulas universitarias han superado ya esta visión parcial y reduccionista de las relaciones públicas, consideradas por el Foro de Vic¹ «una disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos»². Desde el enfo-

1. Foro constituido en junio de 2003 por una quincena de profesores con docencia en asignaturas de relaciones públicas en distintas universidades públicas y privadas españolas.
2. OTERO ALVARADO, M^a Teresa (2004). «Relaciones públicas, ceremonial y protocolo». En: ARCEO VACAS, J. L. (coord.). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw Hill, p. 280.

que que aquí propugnamos, las relaciones públicas gestionan el proceso interactivo que personas y organizaciones establecen entre sí definiendo su identidad y estableciendo los sistemas de comunicación idóneos para ser percibidas adecuadamente en cada momento por sus públicos en función de sí mismas y del sistema de relaciones imperante en la comunidad.

Uno de los instrumentos más eficaces para transmitir con fidelidad la identidad organizacional y crear ámbitos relacionales idóneos son los acontecimientos especiales, actos o eventos, y el publirelacionista aparece en ellos como responsable de configurar este mensaje tanto a través de la verbalidad de discursos, videos o publicaciones institucionales como de la retórica no verbal de las ceremonias, lugar específico en que se produce la interacción por la que diferentes sujetos utilizan conjuntamente el tiempo, el espacio y los signos corporales como sistema de comunicación. Desde esta perspectiva, ceremonial y protocolo establecen respectivamente los marcos en que se insertan y las normas que los rigen en una doble perspectiva de carácter semiótico, la proxémica referida a los espacios y la cronémica referida a los tiempos³.

El valor primordial de los acontecimientos especiales no está tanto —según ha sido defendido hasta el momento por un gran número de teorías⁴— en su difusión a través de los medios de comunicación de masas, como en la posibilidad que ofrece a las organizaciones y a sus públicos de establecer un contacto directo y sin intermediarios en un marco idóneo para consolidar sus vínculos. Constituyen además una forma privilegiada de ejercer la responsabilidad social con su universo, al que ofrecen la posibilidad de participar de actividades concretas que posiblemente no se llevarían a cabo sin su apoyo, y han de estar motivados por la propia dinámica de la organización, generando credibilidad, confianza y frecuentemente «buena» reputación.

2. Públicos y acontecimientos especiales

Si existe algún aspecto de las relaciones públicas especialmente relacionado con el ceremonial y el protocolo es la consideración y el tratamiento de los públicos implicados en los eventos. Personas y organizaciones, componentes básicos de los públicos corporativos, constituyen no sólo la base, la materia prima del trabajo del publirelacionista, sino el objetivo primordial de las tradicionales fases de investigación, análisis, programación, comunicación, acción y evaluación que conforman el propio proceso relacional.

J.E. Grunig⁵ identifica a los públicos con «un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea

3. OTERO ALVARADO, M^a Teresa (2000). *Teoría y estructura del ceremonial y el protocolo*, Sevilla: Ed. Mergablum, p. 350-361.

4. OTERO ALVARADO, M^a Teresa (2005). «Los acontecimientos especiales como acciones de relaciones públicas: el ceremonial y el protocolo». En: CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.). *Comunicación organizacional. Teoría y estudios*. Málaga: Ed. Clave, p. 124-131.

5. GRUNIG, J. E.; HUNT, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, p. 236.

cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad». Frente a las masas, inactivas, estos son activos, de modo que es el concepto de «consecuencias» el que conecta y aglutina los problemas de relaciones públicas, los vínculos y los públicos.

El concepto de vínculo encaja en este cuadro porque la gente sobre la que la organización ejerce mayores consecuencias es la que está «vinculada» a ella, y los publirelacionistas identifican a los públicos definiendo los vínculos de su organización. Sin embargo, ni toda la gente afectada por las consecuencias de la conducta de una organización las reconocen, ni quienes las reconocen se organizan necesariamente para hacer algo al respecto; por tanto hay varios tipos de públicos, que se diferencian entre sí por el grado en que se convierten en activos haciendo algo respecto a las consecuencias de la organización.

Este planteamiento de Grunig resulta especialmente adecuado cuando se analizan los acontecimientos especiales, acciones de relaciones públicas de la organización especialmente diseñadas para crear y/o mejorar sus relaciones con algunos de sus públicos, por lo que podríamos hablar en cierto modo de un sistema de comunicación selectiva activada en función del tipo de vínculos existentes entre las distintas partes de su universo. Todas las organizaciones, públicas o privadas, celebran en algún momento de sus vidas algún evento extraordinario destinado a «crear puntos de encuentro entre la organización y sus públicos en los que poder confluír y compartir intereses comunes, al margen de que se produzca su difusión informativa y paralelamente o no a ella»⁶. Sin embargo, no todos sus públicos asisten a todos sus actos, de modo que es precisamente el concepto de vínculo el elemento decisorio para la conformación del mapa circunstancial correspondiente a cada uno de ellos.

Los públicos organizacionales constituyen la base para el desarrollo del protocolo, ya que su correcta o incorrecta disposición espacio-temporal en los escenarios ceremoniales no sólo configura su identidad y proyecta ese mensaje de un modo no verbal, sino que también el análisis de estos ámbitos en que la organización se expone a la percepción pública puede ayudar a descifrar la imagen percibida gracias al decodificador que supone el conocimiento del ceremonial y la normativa de protocolo vigentes.

2.1. Tipologías de públicos

Hasta el momento, las clasificaciones vigentes para identificar a los públicos se atenían a criterios económicos (directo o indirecto), laborales (internos, externos, mixtos) o profesionales (activos o pasivos) entre otros, ya que se utilizaban sobre todo en publicidad y marketing para proceder a la información y venta de productos y/o servicios de un modo sectorializado que localizara a sus posibles consumidores.

6. OTERO ALVARADO, M^a Teresa (2005). «Los acontecimientos especiales como acciones de relaciones públicas: el ceremonial y el protocolo». En: CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.). *Comunicación organizacional. Teoría y estudios*. Málaga: Ed. Clave, p. 132.

Sin embargo, las relaciones públicas, que no se dirigen tanto a la comunidad por la categoría de «consumidores» como por la de ciudadanos, necesitan otros criterios transversales que permitan por ejemplo incluir en un mismo grupo al alto cargo o funcionario de un ayuntamiento (público interno), al empresario adjudicatario de una obra pública (público externo), a los vecinos afectados (público directo) y a un grupo ecologista (público activo) en la inauguración de unas obras municipales conflictivas por cuestiones medioambientales. Todos ellos, que pertenecen al universo de la organización, el ayuntamiento, han de constituir ese mapa circunstancial del acto en curso que va a proporcionarnos la ruta operativa en el complejo mapa organizacional, y todos han de estar identificados tanto por su identidad y valor individual como por su posicionamiento comunitario en relación a ese momento y circunstancia concretos. En ese sentido, para un director de relaciones públicas, y no digamos para un jefe de ceremonial o protocolo, resulta imprescindible una sistematización ágil y efectiva de sus listados y bases de datos de trabajo, que constituyen la materialización práctica y puntual de su universo organizacional en cada uno de los eventos que lleva a cabo.

Una de las principales aportaciones al estudio de las relaciones públicas contemporáneas consiste en la clasificación de Grunig⁷ a los públicos según la forma en que participan de una conducta activa, es decir, según el grado en que han pasado de detectar a comportarse y actuar. Hemos tomado esta tipología como punto de partida para diferenciar a los públicos en la organización de eventos:

- a) *No público*: aquellos sobre los que la organización no tendría consecuencias ni estos sobre aquella, todas aquellas personas o colectivos que no están ni siquiera integrados en su universo y por tanto no destinatarios de sus acciones. Si usamos como ejemplo las acciones de un ayuntamiento en una campaña de relaciones públicas con programación de eventos por los distritos, serían por ejemplo los ciudadanos de otros términos municipales. No hay que tenerlos en cuenta al realizar las listas de invitados y *mailing*, aunque en otras acciones podrían incorporarse.
- b) *Público latente*: los miembros de un grupo que se enfrentan a un problema similar pero no lo detectan. Personas o colectivos del término municipal con quienes no existe una interacción y que no se enteran de que se está llevando a cabo dicha campaña: ni son informados ni se preocupan de informarse. Suelen permanecer ocultos a las estadísticas, y a veces la labor de un buen profesional de las relaciones públicas consiste en identificarlos y decidir si es oportuna o no su inclusión en el listado general y/o en el del evento concreto.
- c) *Público informado*: el grupo que reconoce los problemas. Todos aquellos individuos o colectivos que están en contacto activo o pasivo con el ayuntamiento, y que por estar incorporados a las bases de datos y mostrarse

7. GRUNIG, J. E.; HUNT, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

interesados reciben puntualmente información. Suelen ser destinatarios habituales de las invitaciones municipales, acuden o no a los actos programados.

- d) *Público activo*: el público que se organiza para discutir y hacer algo. Aquellos que, una vez recibida u obtenida la información sobre las actividades a desarrollar se incorporan a ellas habitualmente. Este suele ser el sector mejor fidelizado del universo organizacional, asistentes habituales y con quienes hay que contar, de lo contrario se sienten molestos por haber sido excluidos.

2.2. La vinculación de los públicos y la teoría situacional

Hemos visto que la clave para determinar los públicos de una organización está en la definición de las consecuencias. Si no existieran consecuencias no habría relaciones públicas, pues los sistemas no estarían interpenetrados, síntoma de que las organizaciones utilizarían un enfoque de sistema cerrado en su dirección y gestión. Estas consecuencias causan en ocasiones importantes desequilibrios, y la misión del relacionista es afrontar esas interrupciones de equilibrio del entorno identificando los sistemas interpenetrantes, determinando cuáles dificultan más el equilibrio y planificando programas de comunicación para suavizar las fricciones. En esta última categoría incorporamos a los eventos, eficacísimos instrumentos de restauración de equilibrios y excelentes ocasiones para mostrar a la comunidad el mapa del universo organizacional.

Siempre siguiendo los planteamientos citados de Grunig, y a partir de los tipos de vínculos identificadores de sistemas que propugna Evan⁸ en las organizaciones «vinculadas», los de *input* y los de *output*, Esmán⁹ establece cuatro tipos de vínculos que considera críticos para la supervivencia de una organización y que nos sirven de base para trabajar con nuestros propios públicos ceremoniales:

- a) *Vínculos posibilitadores*: con organizaciones y grupos sociales que proporcionan la autoridad y los recursos que hacen posible la existencia de la organización (administración pública y poderes del Estado, juntas directivas) y que formarían parte del conjunto de *inputs*. Las organizaciones que mantienen una intensa relación con estos grupos suelen llevar a cabo frecuentemente funciones ceremoniales y de protocolo, ya que los encuentros al primero de estos niveles exigen un despliegue especial en cuanto a logística, tratamiento y organización al que obliga la normativa oficial de protocolo.

8. EVAN, W. H. (1976). «An international-Set Model of Interorganizational Relations». En: EVAN, W. H., *Interorganizational Relations*. New York: Penguin, p. 78-90.

9. ESMAN, M. J. (1972). «The Elements of Institution Building». En: EATON, J. W. (ed.). *Institution Building and Development*. Beverly Hills: Sage, p. 19-40.

- b) *Vínculos funcionales*: con organizaciones que proporcionan *inputs* (relaciones con empleados, sindicatos, proveedores...) y toman *outputs* (relaciones con consumidores y clientes). Tanto en este caso como en los dos siguientes, las funciones ceremoniales se ajustan al territorio de lo privado, y a la organización de los eventos oportunos desde las normativas internas propias de cada organización, no desde la normativa oficial de protocolo del Estado.
- c) *Vínculos normativos*: con organizaciones que comparten problemas y valores similares (colegas, asociaciones sectoriales).
- d) *Vínculos difusos*: con elementos de la sociedad que no se identifican claramente por pertenecer a organizaciones formales, como los públicos surgidos de acciones concretas o la opinión pública.

Como ya hemos indicado, los acontecimientos especiales constituyen una excelente ocasión para mostrar ante la comunidad el universo organizacional así como para identificar el posicionamiento que cada público asume respecto a la organización y a los demás en ese lugar e instante concreto. La ubicación espacio-temporal en el acontecimiento de cada individuo o grupo es un excelente indicativo relacional además de un potente referente acerca de la fortaleza o debilidad de los vínculos establecidos con la propia organización. Es más, la no inclusión en la lista de invitados puede constituir un síntoma inequívoco de tensión institucional, y la comparación de las ubicaciones de las mismas personas o grupos en el mismo acto en distintos años, una guía de primer orden para conocer el estado del mapa relacional de la organización.

Es igualmente interesante para identificar a los públicos vinculados con la organización a efectos ceremoniales la teoría situacional enunciada por Grunig¹⁰: los públicos que se forman alrededor de temas concretos se diferencian entre sí por su grado de involucración tanto en la opinión como en la conducta. Mide la manera en que los miembros de los públicos perciben las situaciones en que son afectados por unas consecuencias de la organización y destaca tres factores, a los que denomina «variables independientes» —reconocimiento del problema, de las restricciones y nivel de involucración—, que convierten a los públicos latentes en públicos activos comunicativos. A su vez, cada variable independiente explica una o varias variables dependientes (búsqueda y procesamiento de la información); la combinación de todas entre sí nos identifican hasta ocho tipos de públicos.

En los actos corporativos, como principio general, podemos indicar que la clave para incorporar a un grupo de público está en averiguar si ha participado directa o indirectamente en el proceso que ha llevado a su culminación en dicho evento. Esta relación viene dada por el tipo de vínculo (*inputs* y *outputs* indistintamente) que han desarrollado con la organización, y puede ser competencial en el caso de autoridades del Estado o funcionarios de la admi-

10. GRUNIG, J. E.; HUNT, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, p. 242-258.

nistración; profesional si se trata de asociaciones del sector, sindicatos o patronales; económico si hablamos de clientes o proveedores; laboral en el caso de empleados, staff directivo o consejos de administración; social si hablamos de familiares o amigos; etc.

3. El ceremonial y el protocolo en el tratamiento e identificación de los públicos

Estableciendo un marco teórico previo que esclarezca el significado en este contexto de ambos conceptos¹¹, entendemos en primer lugar por ceremonial el conjunto de formalidades y elementos que acompañan a actos públicos y privados destinados a destacar y proporcionar honor a personas o instituciones en el ámbito de lo profano o de lo sagrado, y que engloba desde la decoración o la música hasta sus secuencias temporales y espaciales. Está íntimamente ligado al rito y se ha estudiado desde la antropología y la historia, por lo que su enfoque desde la comunicación implica nuevos planteamientos en interrelación social, ya que cuenta una historia y crea un ámbito propio de reconocimiento en el que confluir. Los elementos constitutivos del ceremonial son tres:

- a) Espacio-temporales: materiales (escenografía, mobiliario, decoración, símbolos...) e inmateriales (música, olores, iluminación, efectos especiales...), su conjunción otorga unas condiciones estéticas propias a cada evento.
- b) Personales: la etiqueta o signos de identidad que individualizan y/o al tiempo socializan a los participantes en un acto (perfume, ornamentos, vestimenta, gestualidad...).
- c) Normativos: las reglas de ordenación espacial y temporal que rigen en los distintos ámbitos en que tienen lugar estas ceremonias, especialmente la legislación de protocolo en la vida pública oficial y las normativas internas de otras organizaciones en la vida pública y privada no oficial.

Por lo que se refiere al protocolo, es una técnica de comunicación no verbal que ordena los ámbitos espacio-temporales en que se desenvuelve el poder establecido en cualquiera de sus manifestaciones, así como la plasmación en imágenes del sistema de poderes recogido en nuestra Constitución, y ha de reflejar fielmente la identidad del Estado, como reconoce el preámbulo de la normativa actualmente en vigor¹²:

El advenimiento de un Estado social y de democrático de Derecho, instituido y sancionado por la presente Constitución de 1978 bajo la forma política de Monarquía parlamentaria, ha determinado necesariamente la implantación

11. OTERO ALVARADO, M^a Teresa, (2003). «La especificidad del protocolo en las Comunidades Autónomas». En: RAMOS FERNÁNDEZ, L. F. (ed). (2003). *Curso Superior de Comunicación y Protocolo*. Vigo: Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, p. 133-134.
12. *Real Decreto 2099/1983 por el que se aprueba el Ordenamiento General de Precedencias en el Estado*, BOE, 8 de agosto. Preámbulo.

de una nueva estructura de poderes e instituciones, unipersonales y colegiados, cuya presencia y vigencia articulan la imagen política y administrativa de la Nación.

La correcta proyección del mensaje no verbal de la identidad estatal conforma la imagen percibida por los ciudadanos, de forma que ambas realidades deben coincidir¹³. Ámbito (ceremonial) y normativa (protocolo) conforman la malla, el entramado, sobre el que armar estos actos y proporcionan a los profesionales una sistemática general a partir de la cual realizar un planteamiento teórico previo a la celebración de los eventos y por la que han de regirse estratégicamente las personas y entidades que conforman en cada ocasión los públicos organizacionales.

Frente al ceremonial, que aparece unido a la actividad ritual humana en todas las sociedades y culturas y que no precisa de formulación expresa, el protocolo se reduce a lo público, a los actos oficiales organizados por el Estado en cualquiera de sus manifestaciones territoriales o de poderes, así como a aquellos actos no oficiales que cuenten con presencia de autoridades o instituciones estatales, y su carácter normativo exige una formulación expresa.

4. Principios rectores de carácter general de ordenación ceremonial y protocolaria

Una vez expuesta la base teórica que ubica al ceremonial y el protocolo como elementos identificadores y ordenadores de públicos organizacionales en eventos corporativos, exponemos seguidamente a modo de guía, los distintos pasos a seguir para su correcta gestión en la planificación estratégica de las ceremonias que conforman actos, eventos o acontecimientos especiales según la normativa vigente en España.

4.1. Definición de la titularidad del evento

El carácter del acto lo otorga el organizador y los medios utilizados para llevarlo a cabo, y no su naturaleza ni el rango de los asistentes. Sólo son actos oficiales los organizados por el Estado¹⁴ en cualquiera de sus manifestaciones (central, autonómico o local, en lo territorial; y según los poderes, ejecutivo, legislativo y judicial). No es un acto oficial la entrega de los premios Príncipe de Asturias, organizada por una Fundación, y si lo es la inauguración de un Festival de Cine local organizado por el municipio en una pequeña población. En los actos oficiales es el Estado quien convoca, organiza y financia a través de funcionarios y medios públicos, y por tanto la normativa debe ser expresa-

13. Sobre este tema, véase OTERO ALVARADO, M. T. (2002). «Identidad estatal y constitución: Protocolo e Imagen Pública en el siglo XXI», en *Laurea Hispalis, Revista Internacional de Investigación en Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo*, núm. 1, p. 71-86.

14. Real Decreto 2099/1983, título preliminar, artículo 1º.

mente clara y la rendición de cuentas ha de hacerse a la comunidad, auténtico origen y destino del evento.

La primera misión del director de relaciones públicas, ceremonial o protocolo, es por tanto, identificar si se trata de un acto oficial o no oficial, ya que sólo en el primero de los casos hay que aplicar el Real Decreto 2099/1983 y las restantes normativas autonómicas o locales. En el resto de ocasiones, no se aplican más que como normas subsidiarias si se encontrasen presentes cargos públicos o instituciones del Estado, teniendo la entidad convocante completa libertad para hacerlo a su manera. Incluso dentro de los actos oficiales establece el propio Real Decreto una variante para los eventos del poder legislativo y el poder judicial, clasificados como «actos oficiales de carácter especial» y que han de regirse por su normativa propia y tradición por encima de lo especificado en dicho decreto.

Por tanto, ateniéndonos a la normativa en vigor, el Real Decreto 2099/1983 sólo es de aplicación obligatoria en actos oficiales de carácter general¹⁵, y estos se reducen a los convocados por el Gobierno, la Administración del Estado, las comunidades autónomas y las corporaciones locales. En los actos restantes (oficiales de carácter especial de los poderes legislativo y judicial, y no oficiales familiares y de empresas y corporaciones privadas diversas), los organizadores están en su derecho de utilizarlo o no, y los profesionales del protocolo en ejercicio han de empezar a entenderlo así.

4.2. Definición del carácter del acto

Una vez que se conoce quién es el emisor de la comunicación y con qué tipo de medios lo hace, se ha de definir qué tipo de acto se desea. Ni todas las organizaciones son iguales ni siempre se dan circunstancias idénticas, de modo que en cada ocasión hay que saber si se va a convocar un acto multitudinario o restringido antes de hacer la lista de invitados. Pero también si es el momento de una celebración solemne o las circunstancias exigen un trato sencillo, y si es o no oportuna la presencia en directo de medios de comunicación de masas, descartando de una vez por todas el falso axioma de que si los actos no son transmitidos a través de los *mass media* no existen. ¿Acaso Napoleón Bonaparte no se coronó, o no han existido miles de años de eventos en las civilizaciones orientales y occidentales sin medios de comunicación de masas? Y por supuesto se ha de saber si se dispone de un presupuesto ajustado o no, que permita recurrir al apoyo de medios externos (humanos, materiales, técnicos...) además de los propios.

Todos estos son los elementos que van a definir el carácter del acto, y los responsables de protocolo han de tenerlos muy presentes antes de empezar con los preparativos, por lo que resulta fundamental una comunicación fluida con las autoridades o personalidades de quienes dependan.

15. Real Decreto 2099/1983, artículos 3º a y 5º 1.

4.3. Identificación de los objetivos a alcanzar

Muchas veces se ha escuchado que el objetivo del acto es su perfección, y que los responsables de protocolo son organizadores de actos; pero esta es otra de las afirmaciones que debe ser revisada en profundidad. Nunca el objetivo de un acto es el acto en sí mismo, esta es una visión reduccionista que aleja de un planteamiento contemporáneo de la profesión y remite al funcionario-tecnócrata de épocas pasadas. Hemos de tender a pensar en los publirrelacionistas dedicados al protocolo como en directores de comunicación especializados en la gestión de la no-verbalidad, de los espacios y tiempos en que se desenvuelven autoridades y personalidades que representan el poder político, económico, social o cultural emanado de la ciudadanía, y es imposible acertar en la organización de un evento si no se dispone de la información oportuna: ¿cuál es el objetivo?

Trabajar por objetivos es imprescindible también en protocolo, y estos pueden ser tan variados como creación de notoriedad en los medios de comunicación: aumento de popularidad; hacer un homenaje; conmemorar un acontecimiento; sellar un acuerdo o alianza; declaración de nuevas políticas; presentación de nuevos directivos; dar a conocer nuevos productos; inaugurar instalaciones o servicios, o provocar una reacción de nuestros competidores. Y sólo si se conocen los objetivos se podrá diagnosticar el éxito o el fracaso de una convocatoria con metodología científica, cuantitativa o cualitativamente: número de asistentes, cantidad y calidad de apariciones en medios de comunicación de masas, aumento de popularidad, malestar o bienestar en la competencia o rivales políticos, etc.

Los publirrelacionistas no pueden quedarse en la brillantez del acto por el acto, el oropel de una magnífica cena o un marco incomparable, ni en la frivolidad de la aparición de sus directivos o invitados en la «prensa rosa» ante un gran fondo de escenario con los logos corporativos, ya que estas acciones serán siempre instrumentos para conseguir el objetivo fijado, nunca el objetivo en sí mismo. Pueden ser necesarios y hasta oportunos en determinadas circunstancias, pero si el objetivo era cerrar la alianza en la fusión de dos empresas y se ha ubicado a sus máximos directivos presidiendo correctamente a la inglesa ambos extremos de una mesa imperial de cuarenta comensales, el banquete habrá sido un fracaso pese a la perfección del menú servido por el restaurador de moda, la música exquisita, la etiqueta impecable y la perfecta ordenación de precedencias entre los invitados. La técnica sólo es técnica, y las estrategias habrán fallado: los dos protagonistas no habrán podido intercambiar palabra en toda la cena.

4.4. Definición del mensaje a transmitir

Si un acto no se justifica jamás por sí mismo es porque la mera perfección de las formas no conduce más que a volcar nuestras energías y recursos en un preciosismo estético difícilmente justificable en nuestros días. Una vez identifi-

cados los objetivos a alcanzar es necesario materializar el mensaje a transmitir con la mayor nitidez posible, prestando especial atención a dos niveles comunicativos:

- 1) El material de comunicación verbal oral y escrito (discursos, folletos, carteles, memorias, invitaciones...): han de revisarse tanto los contenidos a través de su redacción, niveles de legibilidad o vocabulario utilizado como los aspectos puramente formales y estéticos de carácter gráfico o audiovisual, la creatividad, la identidad de los soportes o la idoneidad del transmisor y sus características técnicas (luz, sonido, etc.).
- 2) La definición espacio-temporal de comunicación no verbal (ceremonial, etiqueta y protocolo). La elección de un contenedor del acto de aspecto minimalista o barroco, música clásica o flamenca, etiqueta formal o informal, con una o varias presidencias y todos los demás elementos conformarán un ámbito exclusivo e individual identificador de la identidad organizacional y soporte del mensaje a transmitir.

Las ceremonias, que suelen festejar (conmemoraciones), legitimar socialmente actos jurídicos (investidura de un presidente de gobierno) o difundir públicamente cambios de *status* (bautismo), afectan a los aspectos más sentimentales y afectivos de los públicos, y los alejan de cualquier reflexión intelectual o racional. El conocimiento de estas circunstancias resulta especialmente útil para crear ámbitos relacionales idóneos en los que los interlocutores dejen a un lado enfrentamientos y conflictos para centrarse en su carácter lúdico o festivo, en un ambiente amable y propiciador de confianza.

4.5. Enumeración de personas e instituciones que han de acudir y a qué niveles

La *identificación de los públicos* implicados en el evento suele ser la clave de su éxito, ya que ateniéndonos a la teoría situacional, la alta implicación y el bajo reconocimiento de los problemas aumenta la disponibilidad para la acción. Aquí tendríamos que recurrir a la clasificación citada anteriormente para acceder a los públicos activos, informados o latentes, dependiendo del alcance de nuestros objetivos, e incluyendo en cada una de las categorías a las subcategorías de públicos internos o externos, directos o indirectos, etc.

Pero no basta con elaborar una relación sistemática de todos aquellos grupos o individuos que se ven afectados por la organización en ese caso concreto o viceversa; han de determinarse *los niveles de representación* al objeto de que exista simetría en la presencia institucional y no se creen desigualdades. Si la convocatoria es a nivel regional, por el presidente de la Comunidad Autónoma por ejemplo, los invitados deben serlo de este ámbito territorial o competencial (secretarios regionales de sindicatos, directores territoriales de la administración central, presidentes o decanos para toda la comunidad de colegios profesionales, directivos regionales de empresas...) y ampliar o recortar la representación puede provocar descontento y/o desconfianza.

En este mismo sentido, han de determinarse cuáles son las *instituciones públicas y autoridades del estado* a invitar, y en las organizaciones privadas, diferenciar a las personalidades según mérito (*per se*) o representación (*per accidens*), *evitándose reiteraciones gratuitas* en un mismo organismo, y justamente por razones contrarias *sin dejar fuera a nadie* que haya estado implicado en el proceso. Una lista de invitados equilibrada, difícil de conseguir, denota un excelente conocimiento de los públicos y el universo propios.

4.6. Armonización entre anfitriónazgo, presidencia y presidencias

Frecuentemente en España se deja de lado al anfitrión, el organizador del acto, y por tanto quien debe rentabilizarlo en términos estratégicos, por la persona que preside, generalmente una autoridad, y es necesario que los ciudadanos puedan percibir con claridad al emisor de la comunicación a través de su posicionamiento. La presidencia es la capacidad de presidir un evento, y no ha de coincidir necesariamente con la personalidad de mayor rango presente. No se ha superado aún una cierta herencia de tiempos pasados, en que las autoridades eran las únicas fuerzas con visibilidad social y mediática, y los ciudadanos aún no han asumido que el Estado está compuesto también por fuerzas sociales, económicas, políticas o culturales que deben hacerse presentes en sus actos públicos.

En cuanto a la precedencia, es la posibilidad de preceder a otras personas o ser precedido por ellas, y no siempre coinciden los tres términos. Entre los cargos e instituciones oficiales se establece con objetividad absoluta gracias a los ordenamientos de protocolo existentes, pero entre los no oficiales no todos tienen sus propias normativas de jerarquía interna. Y cuando confluyen ambas, es necesario proceder a la técnica del «peinado» para armonizar ambos ámbitos, intercalando los diferentes listados.

4.7. Elección del lugar y tiempos de la ceremonia

No podemos dejar de lado que siempre es lo ideal estar «en casa», ya que presenta unas considerables ventajas organizativas, estratégicas y tácticas. Se deben sopesar las ventajas y desventajas en términos de imagen de un local cedido, que en ocasiones conlleva contraprestaciones de imagen considerables. Y ha de cuidarse la subordinación o no del «marco incomparable» a los objetivos a alcanzar analizando detalladamente los problemas logísticos que pueden ensombrecer el evento (parking, seguridad, inclemencias del tiempo, etc.).

Lo mismo se puede apuntar respecto a la elección de las fechas y horas de celebración de los eventos organizacionales, procurando su no coincidencia con otras actividades de organizaciones afines o competidoras, al objeto de asegurarnos las máximas posibilidades de asistencia de nuestros invitados. Si se considera necesaria la presencia de medios de comunicación de masas es necesario cuidar especialmente las horas de convocatoria al objeto de hacerlas compatibles con el desarrollo de su trabajo y la inmediata difusión informativa.

4.8. Distribución de los espacios y centros de atención principal y secundario

El publirrelacionista ha de utilizar los espacios como un director de cine en un plató, estableciendo diferentes ámbitos espaciales y una o varias presidencias si es necesario que identifiquen distintas categorías de públicos entre los asistentes. Es mucho más operativo para el organizador y fácil de visualizar para los asistentes la ubicación de las distintas categorías de invitados según las tipologías identificadas en ellos de públicos si se distinguen entre sí que si se mezclan. Para ello es fundamental la utilización de recursos que permitan distinguir ambientes como iluminación, diferentes tipos de asientos o colores, alfombras, y desde luego una adecuada señalética.

4.9. Aplicación de criterios sistemáticos de ordenación

Se han de establecer unos criterios de ordenación sistemáticos que salvaguarden la imagen institucional de posibles acusaciones de parcialidad o favoritismo por parte de grupos insatisfechos con la ubicación otorgada. En actos oficiales, los criterios son los que indican las normativas estatales, autonómicas y locales¹⁶, de obligado cumplimiento. En actos no oficiales, los que indiquen las normativas internas de los grupos implicados en el caso de que dispongan de ellas. Como ejemplo, la Conferencia Episcopal o CEOE, que aunque no tengan un manual de ceremonial expresamente así denominado, sí que disponen de una jerarquía y unos organigramas perfectamente establecidos. Y cuando no hay norma, ha de adoptarse lo que mejor beneficie a los objetivos de la organización (orden alfabético, número de habitantes o de afiliados, volumen de facturación, fechas de nombramiento, etc.).

5. Conclusiones

Las relaciones públicas se ocupan de las organizaciones y de las personas, y entre sus tareas cotidianas está la gestión de los distintos públicos que conforman ese universo propio. En ocasiones, empresas e instituciones se ven inmersas en actividades extraordinarias a su quehacer cotidiano, ya que celebran o conmemoran hitos organizacionales de interés para los grupos vinculados con ellas y las convierten en excelentes ocasiones para difundir identidad y mensajes institucionales, identificar a sus aliados y crear o potenciar alianzas.

Todo esto se lleva a cabo mediante técnicas avanzadas de localización y gestión de públicos, entre las que ocupan un lugar destacado la elaboración y la manipulación de bases de datos o la producción de materiales de convocatoria e información. Pero es especialmente la correcta aplicación de un sistema ceremonial determinado aquello que define con mayor fidelidad la identidad orga-

16. Los artículos 10, 12, 14 y 16 del Real Decreto 2099/1983 ordenan a las autoridades y corporaciones de Estado; el artículo 13, a los presidentes de comunidades autónomas, y también lo hacen los decretos autonómicos y los reglamentos municipales en vigor.

nizacional, al proyectar al exterior las características propias. Y cuando los emisores de la comunicación son las autoridades e instituciones del Estado, son las normas de protocolo las responsables de que la imagen percibida por los ciudadanos sea la misma en cualquier coyuntura temporal o lugar geográfico.

En ambos casos, el ceremonial y el protocolo se ocupan de indicar a los distintos tipos de públicos con qué parámetros estéticos han de presentarse y cuál es su ubicación espacio-temporal en el imaginario relacional en que se convierte el evento. Este posicionamiento viene dado por las tipologías de relación que han establecido previamente y que se ponen de manifiesto públicamente en función del sistema de vínculos existente en ese universo organizacional.

6. Fuentes documentales

- ESMAN, M. J. (1972). «The Elements of Institution Building». En: EATON, J. W. (ed.). *Institution Building and Development*. Beverly Hills: Sage.
- EVAN, W. H. (1976). «An international-Set Model of Interorganizational Relations». En: EVAN, W. H. *Interorganizational Relations*. New York: Penguin, p. 78-90.
- GRUNIG, J. E.; HUNT, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- LAFORET, J. J. (1997). *Protocolo y medios de comunicación social*. Gran Canaria: Instituto Canario de Administración Pública.
- MARÍN CALAHORRO, F. (1997). *Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional*. Madrid: Síntesis.
- OTERO ALVARADO, M^a Teresa (2000). *Teoría y estructura del ceremonial y el protocolo*. Sevilla: Mergablum.
- (2002). «Identidad estatal y constitución: protocolo e imagen pública en el siglo XXI». *Laurea Hispalis, Revista Internacional de Investigación en Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo*, núm. 1, p. 71-86.
- (2003). «La especificidad del protocolo en las Comunidades Autónomas». En: RAMOS FERNÁNDEZ, L. F. (ed.) (2003). *Curso Superior de Comunicación y Protocolo*, Vigo: Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, p. 133-142.
- (2004). «Relaciones públicas, ceremonial y protocolo». En: ARCEO VACAS, J. L. (coord.). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw Hill, p. 277-286.
- (2005). «Los acontecimientos especiales como acciones de relaciones públicas: el ceremonial y el protocolo». En: CASTILLO ESPARCIA, A. (coord.). *Comunicación organizacional. Teoría y estudios*. Málaga: Ed. Clave, p. 123-163.
- Real Decreto 2099/1983 por el que se aprueba el Ordenamiento General de Precedencias en el Estado*, BOE, 8 de agosto.

M. Teresa Otero Alvarado, es doctora en Ciencias de la Información. Licenciada en Filosofía y Letras. Máster en Dirección de Empresas. Profesora titular de la Universidad de Sevilla, dirige el equipo de investigación y la revista *Laurea Hispalis*.
