



# A fondo

## Claves del Protocolo

### Protocolo Oficial y Empresarial: Dos mundos muy cercanos



Ana Mª Aceituno Alcalá. *Experta en Protocolo y Comunicación Empresarial Anathenea –Formación y Consultoría para la Inteligencia. Profesora de ISDE.*  
([www.anathenea.com](http://www.anathenea.com))

#### En breve

En algunas ocasiones se producen desencuentros entre el ámbito oficial y el ámbito empresarial en lo que a materia de protocolo se refiere. Desconocer las normas del protocolo oficial o minusvalorar el papel de anfitrión que puede desempeñar la empresa en un evento provoca situaciones delicadas que requieren solución. A simple vista pueden parecer mundos independientes y totalmente separados, pero las aportaciones mutuas entre el protocolo oficial y el protocolo empresarial son continuas y han producido interesantes resultados en imagen, contenido y modos de hacer.

#### I INTRODUCCIÓN

Concebir el protocolo únicamente desde la perspectiva oficial o la diplomática, o como aspectos formales en un almuerzo o la etiqueta para asistir a un evento social, supone observar sólo la punta del iceberg y desaprovechar las ventajas que el protocolo aporta a las organizaciones, tanto públicas como privadas.

Tradicionalmente, el protocolo se ha asociado a los entornos de la realeza y de las autoridades del Estado como demostración de poder, conocimiento de normas o como un círculo de influencias controlado por una elite de personas cercanas a los altos cargos. Hoy, la situación ha experimentado cambios sustanciales que han producido su expansión a otros ámbitos de actividad, como la empresarial, la deportiva, la cultural.... Todo ello ha generado nuevos modos de protocolo más sencillos, ágiles y eficaces que han hecho del protocolo un elemento mucho más cercano y útil de lo que generalmente se considera.

Estamos hablando de "protocolo", pero ¿qué es o cómo podemos definirlo? Atendiendo a algunas de las distintas definiciones académicas citadas por Carlos Fuente en su libro "Protocolo Oficial", el protocolo es "el conjunto de normas o reglas establecidas por ley, decreto, disposiciones o costumbres, así como técnicas específicas tradicionales y modernas que son de aplicación para la organización de los actos públicos y privados de carácter formal, ya sean de naturaleza oficial o no oficial, y que se ejecutan con solemnidad o sin ella".

Como elemento esencial del protocolo están las normas, las costumbres, las pautas que se han establecido a través de diferentes medios. Ése es precisamente el aspecto clave que el protocolo oficial ha aportado al que se desarrolla en otro tipo de ámbitos: la organización, el procedimiento a seguir de manera secuencial para el cumplimiento de un objetivo.

El protocolo es algo más que formas y constituye una herramienta muy eficaz al servicio de la estra-



tegia global de todo tipo de entidades. Contribuye, como la comunicación, a la gestión de los activos intangibles para incrementar la reputación corporativa ante los públicos de interés. Integrar el protocolo en la empresa desde esta perspectiva permitirá a las entidades alcanzar unas mayores cotas de liderazgo en sus respectivos sectores.

## II RELACIÓN ENTRE EL PROTOCOLO OFICIAL Y EMPRESARIAL

A diferencia del protocolo oficial, la aplicación del protocolo al mundo empresarial se caracteriza por ser más flexible y abierto que éste y, por una mayor búsqueda del beneficio de la imagen interna y externa de la compañía. Existe en las entidades un especial interés en conocer las pautas del protocolo oficial para adaptarlas en la medida de lo posible a las necesidades y objetivos empresariales.

Afortunadamente, numerosas empresas en España son conscientes de la importancia del protocolo, pero algunas de ellas no lo contemplan como tal "protocolo". Han incluido las funciones dentro del organigrama, aunque la denominación y ubicación del departamento no son homogéneas en ellas. Así, podemos encontrar que se realizan labores de protocolo dentro de los departamentos de Comunicación, Relaciones Públicas, Relaciones Institucionales, Secretaría de Presidencia, etc..., sin que, en estos casos y en algunas ocasiones, se tenga conciencia real de que se está haciendo protocolo.

Teniendo en cuenta el interés que las entidades privadas tienen hacia el mundo oficial y sus relaciones con el mismo, sin embargo la convivencia entre el protocolo oficial y el protocolo empresarial a veces no es tarea fácil. Ante una situación así se requiere paciencia y ciertas dosis de sentido común, pero principalmente comunicación y entendimiento de los intereses de ambas partes en beneficio del interés común que se pretende en la organización de un evento, la gestión institucional de un patrocinio o las actividades de proyección

## Sumario

I. Introducción

II. Relación entre Protocolo oficial y empresarial

III. Datos útiles

de imagen para las instituciones implicadas, entre algunos ejemplos frecuentes en las relaciones entre el ámbito oficial y el ámbito empresarial.

La existencia de normas establecidas en protocolo oficial -la principal de ellas el Real Decreto 2099/83- determina una aplicación muy concreta y estricta en la ordenación de cargos oficiales de los gobiernos central, autonómicos y locales; así como su paralelismo en los cargos de los poderes legislativo y judicial, y de otros ámbitos como puedan ser el diplomático, castrense, eclesiástico o universitario.

En lo que respecta a la esfera empresarial, la existencia del organigrama interno facilita y establece la objetividad en la toma de decisiones en la jerarquía y los criterios para la ordenación de los directivos y empleados de una compañía. Sin embargo, en los casos de eventos a realizar con varias empresas, la dificultad puede producirse cuando tenemos que comparar organigramas empresariales no homogéneos entre sí. Si a ello unimos la presencia de autoridades oficiales en los actos, la organización del evento adquiere una mayor complejidad.

>>> **La existencia de normas establecidas en protocolo oficial -la principal de ellas el Real Decreto 2099/83- determina una aplicación muy concreta y estricta en la ordenación de cargos oficiales de los gobiernos central, autonómicos y locales** <<<

El sentido común en estas ocasiones, a veces, no es suficiente argumento porque lo que es "sentido común" para una parte, para la otra puede no serlo. De ahí que tengamos que utilizar, entre otras herramientas, habilidades como la comunicación interpersonal y la negociación para conseguir aunar intereses que se asemejan mucho más de las diferencias que parecen existir a primera vista.

En esta línea, por parte de las organizaciones privadas es frecuente escuchar comentarios causados por algunas actitudes y comportamientos de responsables de protocolo de Administraciones Públicas que no tienen en cuenta los intereses ni las necesidades empresariales, además de que consideran que la autoridad o cargo público al que representan está por encima de todo y de todos. Esto

genera, como es lógico, un cierto desagrado en el ámbito empresarial. Sin embargo, se asume como parte del trabajo o gestiones necesarias para que una autoridad oficial visite las instalaciones, un stand en una feria, o cualquier tipo de acto público en donde la empresa o el máximo representante de la misma quiera aparecer en la foto al lado de ese cargo público, como parte de la política empresarial de relaciones institucionales. Mi recomendación es que la empresa debe hacer valer su papel de coprotagonismo en estas situaciones y demostrar que para ambas partes existe el lugar totalmente adecuado de acuerdo a los objetivos del evento.

En ocasiones son frecuentes las dudas que se generan con motivo de la presidencia de un acto empresarial al que se invita a autoridades oficiales. Esto se debe a que se desconoce o minusvalora el papel de anfitrión y organizador que tiene la entidad privada en esas circunstancias cediendo la presidencia del evento como un gesto de cortesía o para agradar al o a los invitados de honor. Consecuencia posible: el anfitrión puede acabar ocupando el puesto tres o cuatro de la presidencia dependiendo del número de las autoridades que asistan. ¿Es lógico? ¿diríamos que esta situación está dentro del sentido común?. La respuesta es obvia.

>>> **En el momento en que empresas y Administraciones Públicas utilizan el mismo lenguaje –el protocolo– llega el entendimiento y comienza la relación eficaz y productiva para ambas partes** <<<

La ordenación y desarrollo de los eventos debe ser establecida por el anfitrión, es decir, el que los organiza. Al tratarse de actos privados de carácter empresarial a los que acuden autoridades oficiales, la aplicación del Real Decreto 2099/83 o de la normativa autonómica o local existente, -si el acto tiene lugar en un ámbito de estas características geográficas-, es el criterio objetivo a seguir para la ordenación de cargos públicos en la presidencia, alternando los mismos con los cargos empresariales según su posición jerárquica en la entidad.

La coherencia y sencillez de esta medida es evidente, pero me pregunto por qué a veces resulta tan difícil ponerla en práctica. Intervienen otras cuestiones que, por supuesto, merecen una valoración individual atendiendo a la situación específica de que se trate. Es en estas ocasiones donde son imprescindibles las habilidades personales del responsable de protocolo empresarial respecto a la negociación y a la comunicación interpersonal con sus interlocutores de protocolo oficial para llegar a una solución que satisfaga los intereses de ambas partes de una forma adecuada tanto en imagen como en contenido.

Por otro lado, las Administraciones Públicas necesitan, cada vez más, estar más cerca de los ciudadanos y de las



instituciones próximas a ellos como parte de sus funciones y también como política de comunicación ante sus públicos. Esta necesidad se hace más patente, si cabe, en períodos preelectorales en donde la captación de voto es fundamental para todos los partidos políticos que gobiernan en las diferentes Administraciones, -central, autonómica y local-.

Observamos, por tanto, que existe una necesidad mutua de interrelación entre la Administración y las empresas. De ahí que el protocolo sea una herramienta importante y colabore estableciendo las pautas a seguir para este objetivo común.

En este sentido, las empresas tienen que aprender los códigos de comunicación a utilizar mediante el conocimiento de las normas y el funcionamiento del protocolo oficial. Este último lleva mucho camino recorrido y pautado en su práctica totalidad lo que facilita la comprensión y la toma de decisiones a la hora de coordinar la ordenación de los cargos públicos con los directivos de las empresas.

Asimismo, merece destacarse la importante labor que el protocolo desempeña como parte de la interacción de la empresa con la sociedad y sus instituciones, contribuyendo a la política de responsabilidad social corporativa y a las relaciones de la empresa con los distintos públicos de interés.

Por tanto, en el momento en que empresas y Administraciones Públicas utilizan el mismo lenguaje –el protocolo- llega el entendimiento y comienza la relación eficaz y productiva para ambas partes. Se analizan los objetivos que persigue cada una de ellas en temas tan cotidianos como la redacción determinada de documentos a autoridades oficiales, en la gestión de reuniones y puntos de encuentro, en la organización de actos para los intereses comunes, en la repercusión mediática de los mismos,... En definitiva, en la comunicación e imagen que proyectan ante la sociedad en general y ante sus clientes y potenciales clientes, en particular.

En esta necesaria relación entre la esfera pública y el ámbito empresarial, el protocolo oficial ha proporcionado importantes herramientas y pautas de organización para el protocolo a desarrollar en las empresas, basándose en las normas y costumbres internas de las mismas, en sus valores corporativos y ofreciendo criterios objetivos para la ordenación de cargos directivos tanto en su propia enti-

dad como con otras con las que tiene que interactuar en eventos de todo tipo, desde un almuerzo de negocios hasta la organización de una mesa para negociación o los viajes de los máximos representantes de la compañía a otro país, por indicar ejemplos cercanos y habituales en el día a día profesional.

>>> **Si se celebra un acto en un municipio y este acto es promovido y organizado por el propio ayuntamiento, la presidencia del acto corresponde al alcalde porque es el anfitrión** <<<

Por su parte, el ámbito del protocolo empresarial ha aportado al protocolo oficial sencillez en la configuración de sus actos y en el protocolo de los mismos, un mayor enfoque en la imagen y en la comunicación de las relaciones que se desarrollan entre Administración – Empresa, un sentido de rentabilidad del presupuesto y una mayor cercanía de las instituciones públicas a sus “clientes” los ciudadanos.

El protocolo empresarial, a través de la organización de eventos corporativos y comerciales especialmente, busca motivar hacia un determinado fin, envolver a sus públicos en el evento, sentir emociones de pertenencia, de innovación, de cercanía, de sencillez. Las empresas han sido la vanguardia de este movimiento de creatividad y todo ello también ha

sido trasladado al protocolo oficial. Un mundo que necesita apelar al posicionamiento de la imagen, tanto personal como de la institución en sí.

En esta línea de creatividad, Jorge Salvati, presidente de la Organización Internacional de Ceremonial y Protocolo, sostiene que en algunos actos oficiales el protocolo debe “romper el libreto” y adoptar una línea más innovadora y creativa. En este sentido, la empresa ha sido pionera en la incorporación de las nuevas tecnologías a los eventos y ha aportado elementos innovadores de gran calidad para su utilización en ambos tipos de protocolo.

No cabe ninguna duda, la eficacia del protocolo oficial ha sido ampliamente demostrada y de ahí que se haya expandido a otros ámbitos con las necesarias adaptaciones al sector concreto de actividad proporcionando un procedimiento para la jerarquización y organización de cargos, organismos, eventos, actuaciones, etc...

Por último y con todo lo que se ha tratado, queda concluir que no sólo es necesaria la relación entre la Administración Pública y la Empresa en lo que a protocolo se refiere, sino que es imprescindible para ambas por el intenso y productivo intercambio de conceptos, experiencias y conocimientos que hacen más eficiente el protocolo en cada esfera de actuación. Aún siendo ámbitos distintos, son dos mundos muy cercanos.

#### III DÁTOS ÚTILES

### ORDENAMIENTO PROTOCOLARIO DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

• Las Comunidades Autónomas y sus correspondientes cargos se ordenan por la fecha de publicación de sus estatutos de autonomía en el BOE.

• El orden es el siguiente:

- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. País Vasco.             | 11. Castilla-La Mancha.  |
| 2. Cataluña.               | 12. Canarias.            |
| 3. Galicia.                | 13. Navarra              |
| 4. Andalucía.              | 14. Extremadura.         |
| 5. Principado de Asturias. | 15. Baleares.            |
| 6. Cantabria.              | 16. Comunidad de Madrid. |
| 7. La Rioja.               | 17. Castilla y León.     |
| 8. Región de Murcia.       | 18. Ciudad de Ceuta.     |
| 9. Comunidad Valenciana.   | 19. Ciudad de Melilla.   |
| 10. Aragón.                |                          |

• Este mismo orden sirve también para colocar las correspondientes banderas, comenzando siempre por la de la Comunidad Autónoma anfitriona.

## PROTOCOLO EN LAS CORPORACIONES LOCALES - CASO PRÁCTICO

• Si se celebra un acto en un municipio y este acto es promovido y organizado por el propio ayuntamiento, la presidencia del acto corresponde al alcalde porque es el anfitrión.

Ejemplo: ¿Cómo situaríamos la presidencia de un acto organizado por el ayuntamiento al que acuden las siguientes autoridades oficiales y cargos privados que tiene como objetivo presentar un innovador plan tecnológico que cuenta con el desarrollo y apoyo privado /patrocinio de una empresa:

- Presidente del Gobierno
- Presidente de la Comunidad Autónoma
- Alcalde del municipio
- Teniente Alcalde
- Consejero de Innovación de la Comunidad Autónoma
- Presidente de la empresa patrocinadora del evento?

En primer lugar, se trata de una presidencia compartida (puestos 1-2) porque el número de miembros es par (seis). De ahí que el puesto número 2 se encuentre a la izquierda del puesto número 1.

Según el Real Decreto 2099/83, tendríamos que poner en el puesto 1 al Presidente del Gobierno, en el puesto 2 al Presidente de la Comunidad Autónoma y en el puesto 3 al Alcalde y el resto de cargos a continuación.

- Puesto 1 –Presidente del Gobierno
- Puesto 2 – Presidente de la Comunidad Autónoma
- Puesto 3 - Alcalde
- Puesto 4 – Consejero de Innovación de la Comunidad Autónoma
- Puesto 5 – Teniente Alcalde
- Puesto 6 – Presidente de la empresa patrocinadora

Pero estamos ante un caso concreto de un acto promovido por el Ayuntamiento, luego la presidencia del acto corresponde al Alcalde, es el anfitrión. Una ordenación de la mesa sería ésta:

- Puesto 1 – Alcalde
- Puesto 2 – Presidente del Gobierno
- Puesto 3 – Presidente de la Comunidad Autónoma
- Puesto 4 – Consejero de Innovación de la Comunidad Autónoma
- Puesto 5 – Teniente Alcalde
- Puesto 6 – Presidente de la empresa patrocinadora

Si se llegase a considerar una cesión de presidencia del acto, es decir que el Alcalde ceda al Presidente del Gobierno, entonces la composición de la mesa sería esta otra:

- Puesto 1 – Presidente del Gobierno
- Puesto 2 – Alcalde
- Puesto 3 – Presidente de la Comunidad Autónoma
- Puesto 4 – Consejero de Innovación de la Comunidad Autónoma
- Puesto 5 – Teniente Alcalde
- Puesto 6 – Presidente de la empresa patrocinadora

¿Podríamos avanzar el puesto del presidente de la empresa patrocinadora?

Depende de las circunstancias concretas del evento y sus objetivos.

En este caso podría estar en el puesto 4 ó 5, si existen elementos objetivos de elevado impacto económico de la aportación o el empresario tiene un perfil público muy relevante. Podríamos supo-

ner que sí, puesto que al acto acuden autoridades del Estado como es el Presidente del Gobierno y de la Comunidad Autónoma como es el Presidente de la misma.

Entonces, si el Alcalde cede la presidencia al Presidente del Gobierno y se otorga mayor peso protocolario a la empresa, la composición de la mesa de presidencia podría ser esta otra:

- Puesto 1 – Presidente del Gobierno
- Puesto 2 – Alcalde
- Puesto 3 – Presidente de la Comunidad Autónoma
- Puesto 4 – Presidente de la empresa patrocinadora
- Puesto 5 – Consejero de Innovación
- Puesto 6 – Teniente Alcalde

Por último, si nos atenemos a que el Alcalde preside y que el empresario tiene un peso protocolario elevado (supongamos que se trata del presidente de una de las empresas tecnológicas del IBEX 35, por ejemplo), tenemos otra disposición de la mesa:

- Puesto 1 – Alcalde
- Puesto 2 – Presidente del Gobierno
- Puesto 3 – Presidente de la Comunidad Autónoma
- Puesto 4 – Presidente de la empresa patrocinadora
- Puesto 5 – Consejero de Innovación
- Puesto 6 – Teniente Alcalde

**¿Qué ordenación es la más adecuada?  
Hemos visto cinco opciones.  
¿Cuál haría usted?**

