



Protocol empresarial

CFGS.ADI.M08/0.17

CFGS - Assistència a la Direcció

Aquesta col·lecció ha estat dissenyada i coordinada des de l'Institut Obert de Catalunya.

Coordinació de continguts

Pere Chacón

Redacció de continguts

Adolf Rodés Bach

Maria Abril Sellarés

Sònia Menéndez Stabilito

Primera edició: febrer 2017

© Departament d'Ensenyament

Dipòsit legal: DL B 17001-2018



Llicenciat Creative Commons BY-NC-SA. (Reconeixement-No comercial-Compartir amb la mateixa llicència 3.0 Espanya).

Podeu veure el text legal complet a

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca>

Introducció

Tant el coneixement com el domini de les tècniques de relacions públiques (RP) i de les tècniques de protocol són competències imprescindibles dins del perfil d'assistent a la direcció. En aquest mòdul ens centrarem, per tant, en l'estudi d'aquestes i en la importància que tenen tant per a la imatge social de l'empresa com per a la seva competitivitat. Si una empresa o organització vol tenir èxit i sobreviure no tan sols ha de fer les coses bé, sinó que també ha de saber comunicar-les de forma adient.

En la primera unitat, "Caracterització dels fonaments i elements de relacions públiques", descrivim els elements principals de les RP, tant en els seus aspectes interns com externs; aspectes com la gestió de la identitat corporativa i l'RSC (responsabilitat social corporativa) ens parlen de la imatge que l'empresa transmet als diversos públics. També analitzem les principals característiques dels instruments o mitjans que té l'empresa per comunicar-se socialment, tant els mitjans tradicionals com els nous mitjans digitals, així com la importància dels gabinets de premsa i comunicació.

En la segona unitat, "Coordinació d'activitats de suport a la comunicació i les relacions professionals", ens centrarem a analitzar les estratègies comunicatives de RP necessàries per a l'organització empresarial a partir de l'elaboració del pla estratègic de comunicació i RP de l'empresa.

La tercera unitat, "Cartes de serveis i compromisos de qualitat", complementa les anteriors. Analitza la importància de la gestió de la qualitat en els compromisos que les empreses adquireixen amb els usuaris finals (cartes de serveis). En aquest context, l'atenció al client és entesa no com una situació individual, sinó com un procés que implica tots els nivells de l'organització.

En la quarta unitat, "Aplicacions del protocol institucional", s'analitzen les característiques d'aquest, així com els elements simbòlics (banderes, escuts, colors...) que el configuren. També s'hi estudien els elements pràctics protocol·laris, com són les presidències, les precedències, les col·locacions i l'etiqueta en els actes públics institucionals.

En la cinquena unitat, "Caracterització del protocol institucional a l'Estat espanyol", analitzarem l'organització dels actes institucionals com són les inauguracions, els actes públics, les reunions, la primera pedra, el descobriment de plaques, el lliurament d'insígnies..., prestant especial atenció a la logística del protocol institucional, l'organització, la planificació, la seguretat i la qualitat.

En la sisena i última unitat, "Protocol empresarial", s'analitzen en primer lloc les característiques i les normes protocol·làries dels actes d'empresa, per posteriorment aprofundir en la seva logística: organització, planificació, seguretat i qualitat.

Per treballar els continguts d'aquest mòdul és convenient anar fent les activitats i els exercicis d'autoavaluació. També disposeu d'altres recursos recollits a les

referències que us permetran aprofundir en determinats aspectes de cada unitat.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquest mòdul l'alumne/a:

Relacions públiques en l'entorn empresarial

1. Caracteritza els fonaments i elements de relacions públiques, relacionant-los amb les diferents situacions empresarials.
2. Coordina activitats de suport a la comunicació i a les relacions professionals, internes i externes, associant les tècniques emprades amb el tipus d'usuari.

Tècniques de protocol, empresarial i institucional

1. Selecciona les tècniques de protocol empresarial aplicable, descrivint-ne els diferents elements de disseny i organització, segons la naturalesa i el tipus d'acte, així com al públic a qui va dirigit.
2. Caracteritza el protocol institucional, analitzant els diferents sistemes d'organització i utilitzant les normes establertes.

Cartes de serveis i compromisos de qualitat

1. Elabora les cartes de serveis o els compromisos de qualitat i garantia, ajustant-se als protocols establerts en l'empresa/organització.
2. Promou actituds correctes d'atenció al client/usuari, analitzant la importància de superar les expectatives del propi client/usuari.

Aplicacions del protocol institucional

1. Caracteritza el protocol institucional, analitzant els diferents sistemes d'organització i utilitzant les normes establertes.

Caracterització del protocol institucional a l'Estat espanyol

1. Caracteritza el protocol institucional, analitzant els diferents sistemes d'organització i utilitzant les normes establertes.

Protocol Empresarial

1. Selecciona les tècniques de protocol empresarial aplicable, descrivint-ne els diferents elements de disseny i organització, segons la naturalesa i el tipus d'acte, així com al públic a qui va dirigit.

Continguts

Relacions públiques en l'entorn empresarial

Unitat 1

Caracterització dels fonaments i elements de relacions públiques

1. Les relacions públiques i la imatge de l'empresa
2. Tècniques de relacions públiques

Unitat 2

Coordinació d'activitats de suport a la comunicació i les relacions professionals

1. Estratègies de relacions públiques
2. Mitjans i relacions públiques

Cartes de serveis i compromisos de qualitat

Unitat 3

Cartes de serveis i compromisos de qualitat

1. Elaboració de cartes de servei i compromisos de qualitat
2. Promoció d'actituds d'atenció al client/usuari

Tècniques de protocol, empresarial i institucional

Unitat 4

Aplicacions del protocol institucional

1. El protocol institucional
2. El protocol en una societat plural

Unitat 5

Caracterització del protocol institucional a l'Estat espanyol

1. Els tractaments del protocol en el marc institucional espanyol
2. Logística del protocol institucional

Unitat 6

Protocol Empresarial

1. Naturalesa del protocol empresarial
2. Logística del protocol empresarial

Caracterització dels fonaments i elements de relacions públiques

Adolf Rodés Bach, Maria Abril Sellarés, Sònia Menéndez Stabilito

Protocol empresarial

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Les relacions públiques i la imatge de l'empresa	9
1.1 El protocol i les relacions públiques	9
1.1.1 Sentit i importància de les relacions públiques	10
1.2 Identitat i imatge corporatives	11
1.2.1 Característiques dels elements de la identitat corporativa	12
1.2.2 La marca	13
1.2.3 La marca blanca	15
1.2.4 El logotip	16
1.2.5 L'isotip	18
1.2.6 La tipografia corporativa	19
1.2.7 La imatge sensorial	20
1.3 La responsabilitat social corporativa	21
1.4 Normes generals de comportament	24
1.4.1 L'actitud	24
1.4.2 La metodologia de treball	25
1.4.3 La presentació de persones	26
1.4.4 La discreció i la higiene	26
1.4.5 L'ús de les noves tecnologies	27
1.4.6 Consum d'aliments i begudes	27
1.4.7 El respecte a la privacitat	28
1.5 Tècniques d'imatge personal en el protocol empresarial	28
1.5.1 La presència física	29
1.5.2 La proxèmia	29
1.5.3 La comunicació	31
1.5.4 Expressió verbal i no verbal	32
1.6 Mitjans de comunicació tradicionals: premsa, ràdio i televisió	37
1.6.1 Funcions dels mitjans de comunicació tradicionals	38
1.6.2 La premsa	39
1.6.3 La ràdio	40
1.6.4 La televisió	41
2 Tècniques de relacions públiques	45
2.1 Canals de comunicació en línia	45
2.1.1 Les pàgines web	45
2.1.2 Les aplicacions mòbils	49
2.1.3 Les xarxes socials	51
2.1.4 El màrqueting viral	52
2.2 L'etiqueta a la xarxa o "netiqueta"	53
2.3 Canals de comunicació externa	56

2.3.1	Resums, notes i dossiers de premsa	56
2.3.2	Continguts per als mitjans digitals i aplicacions mòbils	58
2.3.3	El posicionament SEO	59
2.3.4	Gabinets de premsa i de comunicació	60
2.4	Aplicació de tècniques de relacions públiques	61
2.4.1	Programació d'activitats	62

Introducció

Ens trobem en la segona dècada del segle XXI, en què la societat s'enfronta a una constant evolució i a nous reptes, tant en la convivència personal com en l'empresarial. La immediatesa, la celeritat i les noves tecnologies sembla que ens aboquen a una realitat en què les formes i la manera de ser dóna la sensació que han perdut el seu valor.

Però res més lluny de la realitat. L'home, com a ésser social que és, ha necessitat i necessita de normes socials i de rols per poder arribar a un enteniment amb la resta del seu entorn, i per procurar que s'acompleixin i ens arribin de la manera més correcta, el protocol, d'una banda, i els professionals de les relacions públiques, de l'altra, tenen un paper fonamental.

Aquesta unitat ens servirà per introduir-nos en el món de les relacions públiques, enteses aquestes com una matèria amb substantivitat pròpia, independent ja de la comunicació empresarial o del màrqueting, descrivint-nos i analitzant els conceptes i elements fonamentals d'aquestes. Trobareu conceptes i definicions que us permetran relacionar el protocol, la identitat corporativa i algunes de les tècniques d'imatge personal. A més a més, aprofundireu en les diferents maneres de comunicació: des de la verbal i la no verbal fins a la tradicional (premsa, ràdio, televisió) i la digital (Internet, xarxes socials, mòbils...). Amb referència a les **relacions públiques en l'entorn empresarial**, s'hi tractaran tres elements fonamentals: les relacions públiques, el protocol i la imatge de l'empresa o imatge corporativa.

En l'apartat "Les relacions públiques i la imatge de l'empresa" veureu que les **relacions públiques** s'han definit com una activitat de direcció comunicativa de caràcter permanent entre una organització empresarial i/o institucional i els seus públics tant interns (dins de l'empresa) com externs (fora de l'empresa) per assolir un benefici mutu. Davant d'uns inicis en què els precursors de les relacions públiques actuaven sense un marc teòric, d'una manera més intuïtiva, on l'instint sovint ajudava a entendre què calia fer i l'aplicació de la lògica permetia assolir els objectius desitjats, el pas del temps ha demostrat la necessitat de trobar una metodologia i una anàlisi de la figura del relacions públiques i la seva importància tant en el món públic com en el privat.

Respecte a la **imatge de l'empresa**, "imatge" és un terme polisèmic, però en aquest mòdul va referit a la idea que la societat i els mateixos treballadors tenen d'una empresa i a la manera com aquesta comunica al client el que ofereix, el que és i el que es pretén ser com a organització empresarial. Evidentment, la imatge que tenen els treballadors que integren una empresa pot ser diferent de la que les persones externes perceben a través de campanyes publicitàries, de tractar-hi directament o indirectament i de les tècniques de màrqueting i comunicació que s'utilitzin. Per a una empresa, comunicar correctament és vital si vol créixer.

Pel que fa referència al **protocol**, és la ciència comunicativa que s'utilitza en les manifestacions públiques de l'empresa i/o institucions per posar en valor la seva imatge i és la regla per fer be les coses. Així, tenim que el protocol es formula a través d'una sèrie de normes que poden tenir un caràcter jurídic, com ara el protocol oficial o les ordres de precedències, o poden no tenir-lo, com per exemple les modes, les regles ètiques... El protocol segueix marcant les pautes dels negocis. Una reunió ben preparada no passa només per veure quins temes s'hi tractaran, sinó quins llocs són jeràrquicament importants, quina imatge d'empresa es vol donar i quines línies de comunicació són les millors, així com quines són les estratègies més adequades i, evidentment, quins valors empresarials volem transmetre, entre d'altres. Recentment, en un qüestionari que tractava sobre temes de falta de cortesia, els executius van expressar en un 50% que sovint la manca de cortesia conduïa a la pèrdua del negoci en el qual s'estava treballant, tot posant en dubte la imatge empresarial i el valor del professional.

En l'apartat "Tècniques de relacions públiques" s'explica com, a diferència del que es pugui pensar, els megabites, els Ipods, els Ipads, els sistemes Android, els *smartphones*, Google, Facebook, Twitter, etc., per una banda, i les cartes, els taulells d'anuncis, les reunions presencials, els sopars de gala, les trobades informals, etc., per una altra, no estan confrontats, sinó que tenen molt a veure. Conviuen i s'ajusten per ser eficaços en la mesura que poden ser necessaris per al desenvolupament de les tasques professionals portades a terme pels relacions públiques de les empreses. Finalment, hi haurà una aproximació a l'elaboració i el redactat dels **resums**, les **notes de premsa** i els **continguts** als mitjans digitals i a les aplicacions mòbils. Tot això relacionat amb la comunicació, el protocol i les relacions públiques.

Per assolir correctament els continguts d'aquesta unitat és molt important que es treballin totes les activitats que es proposen al material web.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Caracteritza els fonaments i elements de relacions públiques, relacionant-los amb les diferents situacions empresarials.

- Reconeix els fonaments i els principis de les relacions públiques.
- Identifica i classifica els conceptes d'identitat corporativa i imatge corporativa i els seus components.
- Reconeix diferents tipus d'imatges projectades per empreses i organitzacions.
- Identifica i valora els diferents recursos de les relacions públiques.
- Selecciona els diferents mitjans de comunicació tradicionals, depenent del producte que s'ha de presentar i del públic a qui es dirigeix.
- Selecciona els diferents canals de comunicació en línia i mòbils depenent del producte que s'ha de presentar i el públic a qui es dirigeix.
- Valora la importància de la imatge, la identitat corporativa, la comunicació i les relacions públiques en les empreses i les organitzacions.
- Analitza la conveniència de comptar amb un servei de protocol i/o un gabinet de premsa o comunicació, segons la dimensió de l'empresa o l'organització.
- Valora l'objectiu de les relacions públiques i la seva aplicació en les situacions empresarials més habituals.

1. Les relacions públiques i la imatge de l'empresa

Des que l'home, com a ésser social, es comunica amb altres persones, posa en marxa una sèrie d'eines per **persuadir** amb el seu missatge l'interlocutor que té al davant.

La seva persuasió es dirigeix a tots els àmbits que al llarg de la història han anat configurant la vida en societat, com per exemple l'art, la literatura, els esdeveniments públics i privats, la transmissió de missatges planificats als medis de comunicació conegut com *publicity*... En ple segle XXI, a totes aquestes accions les anomenem **relacions públiques**.

Dins de l'àmbit empresarial, aquestes relacions públiques es defineixen a través de conceptes com ara:

- el protocol
- la identitat i la imatge corporativa
- les normes generals de comportament
- les tècniques d'imatge personal
- els mitjans de comunicació

1.1 El protocol i les relacions públiques

Abans de concretar una definició (o diverses, segons l'enfocament que estimem com a necessari) dels conceptes de relacions públiques i protocol lligat a la imatge d'empresa és convenient interessar-nos per una aproximació a una **perspectiva històrica** que ens permeti situar convenientment la concepció de les idees en el nostre temps i reconèixer els orígens en els quals es fonamenta.

Des del pensament humà, podem afirmar que estem predestinats a la convivència i a la necessitat de **treballar conjuntament** amb els nostres semblants com a fita imprescindible per assolir la plena realització, la dignitat i la raó d'ésser. En aquest aspecte, el **diàleg** ha estat històricament i és un element indefugible perquè la persona manifesti llurs desitjos i arribi a trobar l'equilibri d'interessos amb els seus congèneres. És per això que el diàleg suposa el fonament de les relacions públiques.

Si contemplem el fet sota el punt de vista de l'empresa, entesa com a unitat productiva bàsica, veurem que les relacions públiques han estat vinculades indefectiblement a la **necessitat d'intercanvi** de béns i serveis. Intercanvi imprescindible

per la cobertura de les necessitats humanes de subsistència, en un primer estadi, i globals, sorgides segons l'evolució posterior.

En els dos casos, tant si analitzem el fenomen des de la perspectiva de la persona com de la presència o acció institucional o empresarial, observem un factor que és comú: es tracta d'**establir ponts de comunicació i diàleg** que ens facultin per acostar-nos a la valoració justa de les persones i de les organitzacions; valoració que ens permetrà decidir dipositar o no la nostra confiança en l'espai adequat.

L'essència del sentit del protocol i de les relacions públiques és accentuar el **sentiment de confiança** entre els subjectes actius d'una presentació entre persones, d'una operació de caràcter mercantil, d'un acte institucional o de qualsevol altre interacció entre subjectes o entitats, amb la finalitat de predisposar els actors a l'obtenció dels resultats que es persegueixen.

1.1.1 Sentit i importància de les relacions públiques

Les relacions públiques **són un mitjà**, no una finalitat en si mateixes. Persones, empreses i institucions no han d'enfocar les seves actituds relacionals pensant que constitueixen un objectiu cobejable *per se*, sinó que han d'assumir que del que es tracta és de crear una **atmosfera positiva** dins la qual tinguin lloc les activitats més directament relacionades amb els seus objectius específics.

El terme *protocol* ve de la paraula llatina *protocolum*, que significa 'ordenació d'escriptures i documents'. Avui dia es trasllada a l'ordenació que segueix la societat, a través d'un sistema de normes escrites o no, per portar a terme determinats actes o esdeveniments. Aquest fet ajuda les empreses a configurar la seva imatge corporativa.

Assentades aquestes bases inicials, cal considerar el fet que les relacions públiques s'han d'estendre necessàriament fora i dins de les organitzacions. Fora, en la mida que seran clients i proveïdors els principals actors i receptors de les activitats relacionals de les empreses. I dins, en la mesura que les relacions públiques han d'ésser un objectiu de lideratge que s'estengui des de l'alta direcció fins a les mateixes bases, en el sentit d'infondre a la totalitat de l'organització una consciència d'alta i completa qualitat. El que es persegueix és que les relacions públiques, dins de les organitzacions, constitueixin un **marc de treball d'alta perfecció** que coadjuvi en l'obtenció dels resultats i objectius proposats.

Les relacions públiques de qualitat s'han de contemplar **fora i dins de les organitzacions**. És a dir, tant des d'una òptica externa (clients, proveïdors, sector públic) com des d'una òptica interna, aquesta basada en l'establiment d'un espai de treball orientat a l'excel·lència.

Les relacions públiques i la imatge pública d'una empresa son elements estretament **vinculats entre si**: treballen junts, evolucionen junts i ofereixen resultats

en conjunt. Com s'han de desenvolupar les accions institucionals relatives a les relacions públiques i quina és la imatge d'empresa que es creu convenient adoptar seran elements que hauran d'estar d'acord necessàriament amb els valors propis de l'organització. La filosofia que contempla el fet relacional es converteix en la base de referència d'acord amb la qual actuarà l'organització, i representarà les normes generals constitutives de l'explicació racional de qualsevol circumstància relativa a la institució. Heus aquí, doncs, l'enorme importància que les relacions públiques i que el protocol, lligat a la imatge, aporten a l'empresa; són tres conceptes que treballen en sincronia, paral·lelament.

1.2 Identitat i imatge corporatives

La **identitat corporativa** està representada pel conjunt d'elements que l'empresa exposa a l'exterior en representació seva (taula 1.1). Per tant, ofereixen una força explícita, una visió, una imatge del que fa i de com és. La intenció de crear una imatge corporativa impactant és que els clients/consumidors, però també institucions, proveïdors, personal, d'una banda identifiquin l'empresa positivament i ràpidament, de l'altra la diferenciïn positivament dels competidors.

TAULA 1.1. Elements integradors de la identitat corporativa

Elements	Significat
Marca	Identificació exclusiva de l'empresa, protegida legalment per utilitzar-la i com a tal ser reconeguda, i que es converteix en un signe de distinció en el mercat. Per exemple, la marca Consum
Logotip	Distintiu empresarial que agrupa les característiques gràfiques de l'organització amb lletres o dissenys específics. Per exemple, els cercles junts de la marca de cotxes Audi
Isotip	Vol dir igual, i defineix una part gràfica de la marca icònica o simbòlica que permet reconèixer la marca sense necessitat d'acompanyar-la de cap text. Per exemple, el símbol de Nike
Pictograma	Dibuix o jeroglífic que comunica continguts o descriu objectes sense relació amb la forma fonètica. Per exemple, el triangle fet de tres fletxes que significa reciclatge de paper
Imatge sensorial	Eines que utilitza l'empresa per fer agradable i desitjable un producte a través de qualsevol dels sentits

El concepte d'identitat corporativa és el que aporta la personalitat, el **caràcter**, la idiosincràsia que l'empresa o institució vol oferir al mercat on es mou o treballa. Representa la **percepció** (i d'alguna manera també el seu sentir) que tenen els propietaris del seu propi negoci o els gestors de la seva institució i la que tenen la voluntat de mostrar a l'exterior.

Els **elements més rellevants** que podem distingir i analitzar separatament i que configuren la identitat corporativa són els següents: el valor de la marca, el logotip, l'isotip, els pictogrames i la imatge sensorial.

Els elements que conformen la identitat corporativa abasten la totalitat de les actuacions i els espais presencials de l'empresa. Per tant, poden respondre a diferents formes de presentació i diferents **estratègies de contacte amb l'exterior**, el conjunt de les quals componen aquesta identitat.

La imatge corporativa d'una empresa està més relacionada amb la percepció que en visualitza una gran majoria de consumidors, així com també la resta de protagonistes del seu entorn natural de treball: bancs, proveïdors, administracions públiques... És a dir, que si bé la identitat es pot treballar per definir-la, fins i tot dibuixar-la, la imatge (positiva o negativa) acabarà depenent de les actituds generals que mostri l'empresa al llarg del temps.

Exemples d'imatge corporativa positiva

Creu Roja, Metges Sense Fronteres i altres organitzacions no governamentals no inverteixen en la construcció d'una identitat corporativa grans sumes de diners, sinó que gaudeixen d'una bona imatge corporativa a partir de la seva contrastada i efectiva labor. La percepció que d'aquestes organitzacions té la majoria de gent fa que gaudeixin d'una imatge corporativa positiva.

El Corte Inglés, amb la seva política d'acceptació de devolucions de compres i en general d'una gran atenció al client, ha aconseguit al llarg dels anys una imatge corporativa d'honradesa i transparència envejables, que ha repercutit positivament en un creixement constant de les vendes.

Exemple d'imatge corporativa negativa:

Imaginem una empresa que dedica grans inversions a potenciar la identitat corporativa per mitjà de campanyes publicitàries internacionals i que n'obté uns resultats regulars. Segurament està portant a terme una sèrie d'accions que empitjoren la percepció i que faran que, probablement, en poc temps adquireixi una mala imatge corporativa, com ara:

- No exerceix una molt bona atenció al client.
- No atén les reclamacions adequadament.
- No facilita contactar amb algú responsable.
- No s'identifica plenament amb la comunitat o comunitats on desenvolupa els seus productes o serveis.

En síntesi, la identitat corporativa es pot treballar des de despatxos o es pot invertir diners per posar-la en valor, però la imatge definitiva que finalment queda en els mercats és conseqüència directa de les seves **actuacions efectives**.

1.2.1 Característiques dels elements de la identitat corporativa

Les característiques dels elements que defineixen la identitat corporativa, i que són comuns a totes les formes de presentació i estratègies de comunicació, presenten quatre aspectes essencials:

- **Coherència.** Tots i cada un dels elements que conformen la idea fonamental i les bases de la identitat corporativa han de seguir una mateixa línia estètica

i han de referir-se als mateixos valors que tenen per missió defensar i transmetre.

- **Justificació.** Cada element que forma part del disseny corporatiu ha d'estar justificat, ha de tenir un sentit, un perquè. Si creiem que la presència de determinat element gràfic o textual no està justificada és millor eliminar-lo. Tot el conjunt ha de tenir una significació interpretable explicable.
- **Fiabilitat.** Tot allò que es refereix directament o indirectament a la identitat corporativa ha de transmetre d'alguna manera **confiança**, relacionada amb la qualitat del producte o del servei que s'ofereix. Per això, els canvis estratègics de la línia de la identitat corporativa no han d'ésser mai freqüents, i en el cas que es produeixin cal que siguin objecte d'un intens estudi previ i de màxima cura i atenció en el procés de canvi.
- **Eficiència.** La identitat corporativa, com a forma d'expressió, exigeix ser transmesa amb eficiència, la qual cosa vol dir que ha de disposar de pocs elements i molt eficaços en la seva tasca comunicadora. La potència, en comunicació, s'obté sempre a partir de pocs, però impactants, elements gràfics.

1.2.2 La marca

La identitat corporativa es manifesta en primer lloc per mitjà de la **marca enregistrada**; la marca (*brand*, en anglès) és la identificació comercial estratègica amb la qual l'empresa presenta els seus productes o serveis al mercat.

Es mostra públicament en forma d'elements gràfics (logotips, isotips, pictogrames, colors, tipografia específica...) això fa que el públic cregui que només són aquests elements gràfics la marca, però també el preu i la qualitat en són part.

La **marca** és aquell distintiu o senyal immaterial amb què les empreses identifiquen els seus productes, l'ús de la qual els pertany exclusivament i sota protecció legal, sempre que hagi estat enregistrada a l'oficina oficial pertinent.

Per tant, en parlar de marca (enregistrada) ens referim a un **patrimoni intangible**, pertanyent a una empresa, amb la significació d'un dret a ésser explotat com a tal o bé, en el seu cas, a ésser objecte de transmissió i fins i tot d'especulació. Aquest patrimoni intangible suposa, en el moment de creació, un determinat cost (el cost administratiu i fiscal de registre), però pot créixer fins a arribar a tenir un enorme valor de mercat, només estimable econòmicament amb certesa i exactitud si s'arriba a fer mai una transacció de compravenda.

En sentit contrari, també el valor d'una marca pot experimentar una depreciació en el mercat. El simple pas del temps, de la mà de l'aparició de noves marques de la competència, tendeix a reduir el valor de mercat de la marca més antiga.

L'enregistrament de la Marca

En el cas espanyol, l'enregistrament d'una marca es fa a l'Oficina Española de Patentes y Marcas (vegeu www.oepm.es/es/index.html), que és l'organisme oficial competent en aquesta matèria i que depèn del Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme.

Altres factors negatius, siguin o no naturals a la seva funció, influeixen en el deteriorament de la imatge d'empresa. En casos més extrems, per exemple després de l'exposició a moviments financers il·legals, estafes o males praxis comercials o professionals, el valor de la marca pot caure notablement, fins i tot arribar a valor zero.

Exemples de prestigi i depreciació de marca comercial

Mercedes Benz, Coca-Cola, Google, etc., són exemples de marca de prestigi. Penseu en el valor econòmic de la marca, amb independència del valor econòmic dels actius tangibles que aquestes empreses poden tenir inventariats. Per altra banda, recordeu com la imatge que representava la firma d'auditoria Arthur Andersen, que gaudí d'un notori prestigi mundial durant dècades, quedà molt afectada per l'escàndol Enron, fins a la seva pràctica desaparició, malgrat les sentències al seu favor.

L'increment i el manteniment del **valor de la marca** és, doncs, un dels objectius prioritaris i permanents de tota empresa. Objectiu al qual es destinen grans recursos i esforços institucionals, fins i tot delegant aquesta funció específica a executius especialitzats (gerents de marca). La decisiva importància de la marca posada en valor rau en el fet que indueix el consumidor a considerar que el producte o servei ofert posseeix unes característiques especials que el fan diferent, únic i cobejable, amb la conseqüència immediata que és capaç de pagar un preu molt superior al que suposa el cost de fabricació.

La **creació del valor** d'una marca és un procés que consisteix a estimular la resposta del mercat, per mitjà de diferents estratègies i tècniques, amb la idea d'arribar a convèncer el consumidor que el preu que paga pel producte o servei és un preu just, tot i l'evidència que és molt allunyat del cost material de la primera matèria.

Les **eines per a la construcció** d'una marca prenen diferents formes i presentacions, sovint imaginatives. Del que es tracta, en síntesi, és de l'exaltació de l'**exclusivitat** del producte, ja que és precisament aquesta la variable que atorga el valor més rellevant. Cal distingir, en aquest aspecte, la publicitat tradicional (únicament orientada a la inducció directa al consum del producte) de les accions organitzatives i metodològiques de tot ordre, el rerefons de les quals és la creació o el manteniment de valor de la marca de l'empresa. En aquest sentit, les organitzacions empresarials mouen constantment les eines dedicades a la creació de valor de marca, entre d'altres:

- La presència activa en fires i congressos.
- El patrocini d'activitats lúdiques, culturals, esportives...
- Les mostres, les exhibicions, les visites i els actes públics.
- El marxandatge, que són les accions que es poden fer en un punt de venda al públic per tal d'afavorir l'atractiu del producte i promoure'n la venda.
- Els missatges publicitaris orientats a suscitar una visió suggeridorament positiva de la marca, bé sigui en els mitjans tradicionals o bé a Internet.

El concepte de marca pren importància decisiva en funció de l'estratègia de creixement que decideix l'empresa, en el cas que aquesta se suporti amb força i com a factor prioritari en la potenciació, l'enfortiment i el manteniment de la identitat corporativa.

1.2.3 La marca blanca

Una marca blanca és aquella que enlloc de pertànyer a un fabricant exclusiu **pertany a un distribuïdor**. Per exemple, una cadena de supermercats o uns grans magatzems, els quals encarreguen a un o més proveïdors, que restaran en l'anonimat, els productes que seran venuts en els seus establiments sota marca pròpia.

Exemples de marca blanca

Hacendado és la marca blanca de la cadena de distribució Mercadona, i es fa extensiva a multitud de productes d'alimentació que podem trobar en aquesta cadena. *Quechua* és la marca blanca de la roba esportiva que distribueix Decathlon, i pot abastar tota classe de complements esportius de diferents fabricants.

Origen del terme

La denominació "marca blanca" procedeix històricament del fet que, inicialment, aquests articles presentaven uns envasos molt senzills, de color blanc, amb una informació mínima, distintiu de la pretensió d'oferir un producte de baix cost.

Amb aquesta estratègia s'assoleixen alguns **beneficis**:

- Per al consumidor: el preu de venda és generalment més econòmic que el de la marca de fabricant, atès que es produeix un estalvi en costos promocionals, i per tant, el producte resulta més atractiu per al comprador. Els marges comercials poden ésser equivalents o superiors.
- Per al distribuïdor: la gestió interna del producte —ubicació estratègica dins de la botiga, ofertes i campanyes promocionals, volum exposat, etc.— és controlada íntegrament pel distribuïdor, cosa que no passa amb els productes de marca, en els quals el fabricant hi té molt a dir.
- Per al proveïdor: el procés de comercialització, distribució, facturació i cobrament per part del fabricant és més simple, senzill i continuat, ja que té garantida l'exposició dels seus articles en grans superfícies de venda i d'afluència de públic. El cost promocional recau genèricament sobre el distribuïdor.

Consolidar relacions estables

Segons publica l'empresa Mercadona en la seva memòria anual, la seva política "persegueix establir relacions estables amb els proveïdors per poder aconseguir un objectiu comú: la satisfacció dels nostres clients". Cal remarcar aquí la voluntat de consolidar relacions estables com a garantia que la seva marca blanca, *Hacendado*, no patirà canvis.

No obstant això, la marca blanca presenta alguns **inconvenients**, com ara:

- Tot i les excepcions descrites, el producte pot canviar eventualment de qualitat o de sabor a conveniència del distribuïdor propietari de la marca blanca, per exemple si canvia de proveïdor, fet que el consumidor no pot

controlar en la mesura que no hi ha cap classe de vinculació d'imatge de marca que ho garanteixi. Per aquesta raó, les marques blanques tenen més penetració en aquells productes en què la distinció és molt difícil (és el cas de la sal de cuina, per exemple), i molt poca penetració on l'element sabor tradicional és inqüestionable, com el cas de Cola-Cao o Nescafé.

- La marca blanca competeix amb la marca de fabricant en preu però sense presentar innovacions, simplement copiant. Aquest fenomen influeix en l'interès en la innovació en nous i millors productes i per tant en el progrés general, fet que perjudica a llarg termini el consumidor final.
- Atès que el control de qualitat per part del distribuïdor és limitat en la mesura que es gestionen milers de referències de totes les categories de productes, i en mancar el control de marca del fabricant, es pot donar la circumstància que el producte de marca blanca sigui d'escassa qualitat.
- En els casos en què la funció del servei postvenda és rellevant en el procés de comercialització, com succeeix amb els articles electrònics, els aparells domèstics, etc., la marca blanca perd competitivitat perquè pot mancar una garantia clara i de compromís ben definit per part de cap fabricant.

1.2.4 El logotip

El logotip (o *logo*, per vulgarisme) és el distintiu gràfic que identifica externament una marca, un producte, una empresa, una institució... És tal vegada l'element més visible de la imatge corporativa i el que primer és considerat pel consumidor, però, tot i la seva importància, no és més que una part dels elements que conformen la construcció de la identitat corporativa.

En mitjans especialitzats, el **logotip** es refereix exclusivament al nom o a les lletres del nom de l'empresa, integrant alguna forma tipogràfica d'impacte i diferenciant-lo de forma separada de l'**isotip**, que és l'element gràfic independent, sense text. Hom proposa el mot **imagotip** per al conjunt format per paraules i gràfics. No obstant aquesta visió especialitzada, el logotip d'una empresa es considera majoritàriament el conjunt, ja que pràcticament la totalitat de logotips ofereixen una varietat o una altra de grafisme integrat, per la qual cosa la distinció entre lletres i símbols o dibuixos perd significació.

El **logotip** és el conjunt d'elements format per lletres, formes, colors, pictogrames i grafismes de tota classe que donen visibilitat externa a la marca i que constitueix la base de la identitat corporativa de l'empresa.

El logotip té una **finalitat doble**:

- En primer lloc, tracta de fixar en el record del consumidor el nom de l'empresa i de la marca per tal de constituir-ne la primera opció quan es presenta l'oportunitat de compra o de consum.

- En segon lloc, però no menys important, el logotip tracta de transmetre els valors d'identitat intangibles que la marca assumeix com a propis i que poden ésser de naturaleses molt diferents i de gran extensió i variabilitat: dinamisme, visió de futur, elaboració artesana, alta tecnologia, disseny avantguardista, producte natural, tradició, modernitat, contracultura, món digital...

El **disseny del logotip** (i per tant un dels elements més importants de la imatge que l'empresa donarà de portes enfora) no és fruit de l'atzar ni del gust personal, sempre discutible, dels individus, sinó que segueix un conjunt de normes estratègiques molt experimentades i comprovades, de segura eficàcia. És per aquesta raó que l'estudi i la confecció d'un logotip és objecte d'un treball d'alta importància i qualificació.

El logotip, més enllà de la seva presència en els mitjans de comunicació, forma part dels elements essencials que l'empresa mostra constantment en les seves activitats, com són els uniformes dels empleats; l'estil de la retolació d'oficines, magatzems i furgonetes; les targetes de visita dels agents comercials i les capçaleres de les factures i la documentació.

Exemple de logotip combinat de grafisme i text. El cas de Nestlé



L'empresa alimentària Nestlé presenta un logotip de combinació gràfica que es mostrarà segons el suport físic on sigui exhibit (publicitat, documents, mitjans de comunicació, entre d'altres). Aquesta combinació de grafisme i text evoca d'alguna manera els valors de l'empresa Nestlé: la sensibilitat per l'alimentació dels nadons i llur creixement natural, representat pel niu i els coloms. Fixeu-vos en l'efecte transversal d'aquest logotip, basat en un **valor universal**: el de la maternitat, acceptat en totes les cultures.

Exemple de logotip d'impacte immediat. El cas de Lacoste



En aquest cas, que també combina grafisme i text, el nom de la marca Lacoste es vol distingir amb gran claredat, net, amb la idea objectiva de restar fixat immediatament en la ment del lector. El cocodril, d'imatge agressiva, aporta una visió exòtica, de poder, de distinció.

En el disseny d'aquests logotips hom ha intentat mantenir el **caràcter intemporal** el màxim de temps possible, tot i que tard o d'hora cal modificar-los per adaptar-los a les noves tendències gràfiques. Cal tenir en compte que el concepte de logotip és inferior jeràrquicament al de marca. Una marca pot canviar de logotip, però un logotip mai podrà canviar de marca.

Exemple de canvi de logotip. El cas de McDonald's



Logo anterior



Logo actual

La marca McDonald's va decidir portar a terme progressivament una estratègia de canvi de colors, de vermell a verd, en tots els seus establiments. Observeu que una explicació probable per a aquest canvi substancial en el logo de McDonald's és la voluntat de l'empresa de millorar la seva imatge i orientar-la cap a un sentit d'alimentació sana i natural d'acord amb el color verd predominant, que és considerat símbol de l'ecologia.

1.2.5 L'isotip

L'isotip vol ésser una representació exclusivament visual, **sense text**, de la personalitat i del caràcter que l'empresa desitja imprimir a la marca. Està format habitualment per una icona, un símbol o un grafisme senzill i impactant, fàcilment recordable en la memòria visual de les persones.

Els isotips poden presentar-se en diferents formats: pictogrames, monogrames, anagrames, sigles, inicials i signatures. De tots aquests formats, el més rellevant és el pictograma, signe que representa esquemàticament un objecte real, una figura...

Els pictogrames

Els pictogrames constitueixen el mecanisme que traspasa la barrera del llenguatge (val més una imatge que mil paraules) a partir de la representació d'un element real o abstracte. Els isotips conformats per pictogrames cerquen precisament la identificació de la marca amb els elements que contenen.

Exemple d'isotip basat en un pictograma. El cas de La Caixa



L'isotip de La Caixa mostra un individu de color blau introduint una moneda groga en una guardiola vermella, simbolitzant la visió tradicional de l'estalvi. Aquesta simple però interessantíssima obra de l'artista Joan Miró aporta a l'isotip de La Caixa altres subtileses: proximitat al client en la mesura que és un símbol agradable i simpàtic, compromís de l'empresa amb la promoció de l'art i de la cultura i, sobretot, esperit de modernitat avantguardista.

Un altre isotip destacat en alguns productes i serveis, sobretot en els quals el disseny és l'element clau, és la **signatura de l'autor**. L'autor pot ésser un artista consagrat, com fou el cas del disseny del logotip de "La Caixa", en el qual la presència de la signatura de Joan Miró ofereix una força internacional indiscutible, o bé pot ésser una plataforma de presentació d'un nou artista. Per exemple, en el cas de les Olimpíades de 1992, la signatura Mariscal, nascuda a partir del disseny de la mascota Cobi, esdevingué l'inici d'una carrera d'èxit a partir de la signatura del producte promocional.

D'altra banda, la presència de la signatura integrada en el mateix producte és determinant per a la imatge generada. Els models d'automòbil de disseny Pininfarina o Bertone són bons exemples d'un isotip basat en la signatura integrada en el producte: presenten l'argument destacat que el vehicle ha estat dissenyat per aquests professionals.



El disseny del Cobi, per a les olimpíades de Barcelona 92, va permetre al seu autor, Mariscal, obtenir ressò internacional.



Pininfarina és un bon exemple d'isotip basat en la signatura integrada en el producte.

1.2.6 La tipografia corporativa

L'ús continuat i reiteratiu de la tipografia pròpia és un element que dóna **cohesió** i força a la identitat de l'empresa; per això forma part també del procés de creació de la personalitat corporativa.

És imprescindible un ús tipogràfic que no només sigui clar i fàcilment llegible, sinó que no sigui causa de cansament o estrès visual. També cal tenir en compte no perdre qualitat si s'empren lletres petites.

Exemples de tipografia corporativa positiva i negativa

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

1234567890

Aquest tipus de tipografia és nítida i clarament llegible, apta per ésser emprada en un gran nombre de sectors de l'activitat. A la vegada, des del punt de vista de la presentació és perfectament acceptable.

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

1234567890

En canvi, aquest tipus de tipografia és confusa i erràtica, de difícil comprensió i no recomanable per a la construcció d'un logotip d'empresa.

No obstant això, l'ús de la tipografia amb alguna petita dosi de **confusió creativa** pot esdevenir un element impactant i de gran força de transmissió d'imatge; és el cas de l'empresa Desigual, en què la lletra "S" posada a l'inrevés de la seva posició natural és l'element clau d'identificació.

Desigual®

Tipografia negativa, però creativa, presentada per Desigual.

L'anàlisi de quina és la tipografia més adient per a cada empresa haurà de tenir en compte els diferents suports físics en què serà emprada: la documentació administrativa, la retolació general d'edificis i d'instal·lacions, entre d'altres.

1.2.7 La imatge sensorial

La creació d'una imatge corporativa sensorial pretén identificar l'empresa i diferenciar-la nítidament dels seus competidors per mitjà de **sensacions**, amb la intenció que el consumidor relacioni la seves preferències amb el producte o servei que s'ofereix i, per tant, amb les seves característiques de qualitat, preu, garantia...

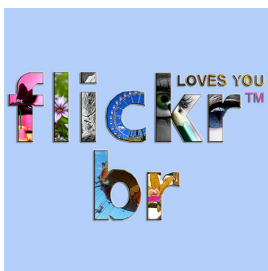
La imatge sensorial està relacionada amb la percepció pública que l'empresa o institució pretén obtenir i fixar del seu producte o servei. És, per tant, un element la interpretació del qual té un **caràcter subjectiu**, conformat per l'associació mental del consumidor que es produeix a partir de diferents impactes visuals i fins i tot d'altres classes d'impactes sensitius.

En general, podem relacionar els elements que conformen el caràcter de l'empresa, i per tant la seva identitat corporativa, amb els cinc sentit humans. Tots ells, d'una manera o d'una altra, poden ésser protagonistes de rebre impactes referents a la identitat.

Dels cinc sentits, el que dóna més joc, és probablement el de la vista, car els estímuls visuals aporten una càrrega important d'informació. De fet el que es percep amb la vista significa un 80% de tot el que ens envolta.

Una altra possibilitat és afavorir els impactes emocionals per mitjà d'imatges. Un exemple de logotip d'impacte **visual** emocional seria l'element visual que planteja l'empresa cervesera Moritz, en el qual es pretén subratllar en la consciència del consumidor l'antiguitat de la marca, que es remunta a 1856. Vol mostrar-se com a sinònim d'autenticitat i recuperació del concepte de cervesa natural, amb ús de mètodes de fabricació tradicionals i artesans, per tal d'atraure el consumidor positivament sensible a aquesta oferta.

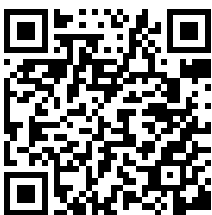
Un so pot ésser un referent d'una importància decisiva en el moment d'oferir una determinada imatge corporativa sensorial **acústica**, en la mesura que constitueix un element diferenciador de forta personalitat; vegeu el vídeo següent:



Logotip d'impacte visual de la marca Flickr



Logotip d'impacte emocional de la marca Moritz



El so de les Harley-Davidson

El so de les motocicletes Harley Davidson és estimat i valorat pels seus aficionats, fins el punt que l'empresa ha intentat consolidar aquest efecte corporatiu en el registre de patents i marques.



<https://www.youtube.com/embed/LdDSa-jZoDI?controls=1>

En tipus de negoci concrets, com ara els establiments dedicats a l'esbargiment i el lleure de base musical, l'element auditiu com a referent d'imatge constitueix l'element clau de la identitat corporativa, fins i tot per sobre del logotip o d'altres elements visuals. És el cas de discoteques, pubs i locals de concerts, en què la

definició de l'estil musical que s'ofereix atrau el públic objectiu a que va dirigit el negoci, precisament perquè el que se cerca és la identificació del client amb la identitat corporativa de l'empresa. En sentit de l'**olfacte** també ha estat utilitzat per algunes empreses com a atractiu específic i com a element diferenciador de la competència a partir de la idea que l'olfacte és un bon receptor sensorial que està directament connectat amb les nostres emocions i memòria, així com amb l'atenció, la motivació, la personalitat i la conducta. N'és un clar exemple l'ús de l'aroma de vainilla com a distintiu de l'espai discoteca Eclipse i de l'hotel W., clarament perceptible a l'hivern; aquesta aroma recorda el sentit de confort de la llar.

1.3 La responsabilitat social corporativa

L'especulació financera, l'increment de la immigració, la corrupció i les males praxis han abocat les empreses a canviar les seves formes d'actuar, de manera que han hagut de posar en marxa iniciatives i accions que condueixen a una economia més humana i a una millora de l'entorn en què vivim; en definitiva, aconseguir unes organitzacions públiques i privades més justes i eficients, on valors com la informació, la coordinació, la confiança, el respecte i la comunicació s'entrellacin i consolidin l'objectiu d'un bé comú.

En base a aquestes premisses neix el concepte de **responsabilitat social corporativa (RSC)**, també coneguda com responsabilitat social empresarial, a partir del moment en què l'empresa incorpora a les seves activitats un compromís positiu d'actitud i bones pràctiques amb el seu entorn que va més enllà de les obligacions establertes per la llei.

El Llibre Verd publicat per la UE defineix l'RSC com "la integració voluntària per part de les empreses de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i les seves relacions amb els seus interlocutors".

Per tant, les empreses, dins de la gestió de la seva activitat, provoquen uns impactes que poden arribar de manera positiva o negativa a les persones, al medi ambient i a la societat en general. De manera que, perquè sigui efectiva la gestió, ha de recollir els interessos dels seus treballadors, dels seus clients, dels seus proveïdors i dels seus accionistes, entre d'altres. En altres paraules, les empreses són responsables dels seus actes i de les conseqüències que se'n deriven. I aquesta responsabilitat no sempre és igual, ja que depèn dels efectes que provoqui i a què o a qui perjudica.

Fins a finals del segle XX i principis del XXI, el corrent majoritari de pensament neoliberal entén que la finalitat de l'empresa és únicament fer negocis i que els seus límits d'actuació i pràctiques és la llei vigent. Però a partir de les pressions de bona part de la societat, exigint més i millors actuacions respectuoses amb els drets humans de les persones i amb el medi ambient, les empreses més capdavanteres estan assumint com a valors propis de l'organització l'assoliment de bones pràctiques per sobre del nivell exigit legalment.

Podeu trobar el Llibre Verd en la secció "Annexos" del web del mòdul.

Satisfereix expectatives

Una empresa és socialment responsable quan respon satisfactòriament a les expectatives que sobre el seu funcionament tenen altres grups d'interès.

El compromís de les empreses, en relació amb la responsabilitat social, és conseqüència de fer-se seva aquesta tendència de pensament social. El compromís, per tant, permet aportar una millor fortalesa i un **millor posicionament competitiu** dins dels mercats, que va acompanyat de factors com ara:

- Augment internacional del prestigi de la marca.
- Fidelitat envers els clients que es veuen directament afectats per l'activitat empresarial. És, per tant, responsabilitat de l'empresa mantenir els estàndards de qualitat en els seus productes i serveis. Aquest objectiu s'assoleix amb polítiques transparents, de manera que els clients tinguin plena garantia de les accions empresarials.
- Fidelitat envers els proveïdors. Desenvolupar una actuació ètica que en la mesura del possible fomenti les relacions amb l'entorn; per exemple, demanar-los que utilitzin productes respectuosos amb el medi ambient i donar suport als proveïdors locals sempre que compleixin els requisits establerts, entre d'altres.
- Atractiu per a la contractació dels millors professionals i responsabilitat envers la competència. No és fàcil treballar amb la competència, però es poden establir manuals de bones pràctiques i fins i tot convenis de col·laboració per a projectes d'innovació.
- Suport financer de les entitats i responsabilitat amb l'Administració, tot aplicant conceptes de millora, una fiscalitat responsable o conèixer, entre d'altres, les iniciatives d'RSC que porta a terme, ja sigui l'Administració local, la regional, la comarcal, l'autonòmica o estatal.
- Motivació dels treballadors i responsabilitat envers els recursos humans. L'empresa està configurada per treballadors (persones), de manera que cal adoptar mesures que ajudin el treballador a sentir-se persona. Per exemple, mesures que permetin conciliar la família amb la feina i la integració de persones en risc d'exclusió social, borses i/o reemborsament de les despeses de formació, entre d'altres.

Però hi ha una sèrie de factors socials que impulsen el **desenvolupament de l'RSC** empresarial, com ara:

- Les noves expectatives i inquietuds dels ciutadans (consumidors, inversors) i dels poders públics en el marc de la globalització i el canvi industrial a gran escala.
- Els coneguts com *criteris socials*, que cada cop més influencien les decisions dels inversors i de les institucions, tant en qualitat de consumidors (consum responsable, comerç just, etc.) com d'inversors (índexs sostenibles, inversions socialment responsables...).
- La preocupació constant i creixent en aquests darrers anys per part de la societat respecte al deteriorament mediambiental.

- La transparència de les activitats i dels resultats empresarials donada per les noves tecnologies i els canals d'informació i comunicació.

Finalment, cal assenyalar que cada empresa adapta les polítiques generals d'RSC al seu entorn natural de mercat, però que, en tot cas, l'RSC té dues dimensions en l'àmbit empresarial:

- La **interna**. Es basa en l'organització de l'empresa: els seus accionistes, els seus treballadors amb les condicions de treball i la gestió dels recursos naturals en la producció, els impactes mediambientals i la perillositat en el tractament dels seus productes.
- L'**externa**: es refereix als interlocutors externs, és a dir, els socis comercials, els clients, els consumidors, els proveïdors, les institucions públiques i fins i tot les organitzacions no governamentals (ONG), també coneguts com *stakeholders*.

Atès que l'RSC es va imposant en les filosofies empresarials, us deixem un grup d'exemples que us ajudin a visualitzar els conceptes definits.

Exemples de responsabilitat social corporativa. Els casos de Repsol, Mercadona i Ikea

Repsol:

- Sostenibilitat; essent referents en la gestió acurada de residus, prevenció de riscos, lluita contra el canvi climàtic...
- Respecte als drets humans; per exemple, el seguiment de les recomanacions específiques per a les empreses que ha emès el Marc de les Nacions Unides (protegir, respectar, posar-hi remei).
- Qualitat: alts estàndards de qualitat i de millora contínua en els processos, com a compromís ètic.
- Eficiència energètica: compromís d'utilitzar de manera eficient l'energia en totes les instal·lacions i activitats portades a terme per tal de preservar els recursos naturals, reduir les emissions atmosfèriques i contribuir a la reducció dels efectes del canvi climàtic.

Mercadona:

- Descàrrega nocturna silenciosa: per no interferir en la mobilitat urbana, l'empresa disposa d'un pla de descàrrega de productes en les hores de menys circulació de vehicles. Aquesta iniciativa obtingué un premi de l'Ajuntament de Barcelona l'any 2003.
- Estalvi energètic, basat en la instal·lació de sostres de baixa alçada, sistemes de recuperació de la calor, sensors de presència...
- Tractament dels residus: programa de reutilització de residus i circuit de logística inversa de retorn.
- Compromís social: donacions directes a la Creu Roja, a Càritas i a menjadors socials.

Ikea:

- Sostenibilitat mediambiental. L'empresa aposta per les energies renovables i té instal·lats arreu del món més de 700.000 panells solars i més de 200 turbines de vent.

- Suport a la Fundació Ikea, entitat que treballa per l'accés a la salut i a l'educació de nens de països desfavorits.
- Suport a ONG: ajudes directes a Save the Children, UNICEF, Rainforest Alliance...

1.4 Normes generals de comportament

Per impulsar dins de l'empresa un **clima laboral agradable** hi ha una sèrie de comportaments que l'equip de treball ha de posar en pràctica o ha d'evitar. Les regles de joc, en el camp del comportament, no estan promulgades per lleis i decrets, ni tampoc la seva vulneració serà jutjada per tribunals. No obstant això, l'incompliment reiterat i permanent d'aquestes normes no escrites comporta, dins de les empreses i institucions, tard o d'hora i indefectiblement, una barrera al creixement professional i una pobre qualificació, amb les segues conseqüències d'escassa promoció, baixa retribució i augment de la inestabilitat laboral. La manca de seguiment estricte d'aquestes normes jugarà sempre en contra del professional, mai en favor seu.

En un context laboral, les normes de comportament més bàsiques fan referència a:

- l'actitud
- la metodologia de treball
- la presentació de persones
- la discreció i la higiene
- l'ús adequat de les noves tecnologies
- el consum d'aliments i begudes
- el respecte a la privacitat

1.4.1 L'actitud

L'actitud és la postura expressiva que correspon a una certa disposició de l'ànim envers alguna cosa, alguna persona o alguna situació. Al mateix temps que la imatge, l'actitud projecta a l'exterior un conjunt de missatges positius, negatius o de qualsevol altra naturalesa, que són recollits indefectiblement per l'entorn. Per aquesta raó, i en la mesura que representeu la imatge de l'empresa, heu de tenir en compte que la vostra actitud transcendeix positivament o negativament en els interessos generals.

L'actitud en el lloc de treball i en l'execució de les tasques encomanades ha d'ésser:

- **Proactiva**, la qual cosa vol dir que assumiu el control de la vostra conducta vital de forma activa, amb iniciativa, creativament, fins i tot de forma audaç, sempre amb la intenció d'aconseguir millores en el vostre rendiment.
- **Predisposada**, és a dir, receptiva als missatges conductuals procedents de l'organització i amb la inclinació prèvia necessària per executar-los correctament.
- **Afable** en el tracte, amigable, sociable.
- **Amatent** a les situacions que s'esdevenen, o sigui, ràpida per adaptar-se a les ocasions que es presenten i en l'execució de les accions necessàries.

En sentit contrari, l'actitud no ha d'ésser mai:

- Passiva, en el sentit de deixar fer als altres sense aportar res.
- Indolent, o sigui, despreocupada del que succeeix al vostre entorn.

Aquestes normes d'actitud general han d'ésser compatibles amb l'**observació** atenta i molt discreta de l'entorn, de les notícies, els moviments i els actes que contínuament es produeixen; el coneixement i l'encertada gestió d'aquest esdevé el paradigma de l'excel·lència professional en el camp de l'assistència a la direcció.

Paradigma vol dir 'model de conducta', que ha de servir d'objecte d'imitació; per exemple, *el paradigma del bon comportament*.

1.4.2 La metodologia de treball

La responsabilitat d'assistència a la direcció inclou tasques administratives, com ara l'atenció de trucades telefòniques, la recepció de visites, el manteniment actualitzat de l'agenda de direcció, la recepció, la tramitació i l'arxivament de documents, i altres tasques que siguin encomanades. Siguin quines siguin les tasques que us siguin assignades, la metodologia de treball tindrà les següents característiques:

- Per sobre de tot, el sentit de **confidencialitat** ha de presidir de forma permanent, ferma i inalterable les actuacions professionals relatives al lloc de treball. Aquest és un aspecte del perfil professional que cap empresa posa en qüestió i ni tan sols matisa, ja que es considera imprescindible.
- L'**ordre organitzatiu** ha d'ésser de total visibilitat. L'entorn físic de treball ha d'oferir una imatge polida i endreçada, amb tot al seu lloc, ben posat i etiquetat. El millor criteri metodològic per seguir un determinat ordre és aquell que garanteix que, en cas de substitució per baixa o finalització del contracte de la persona titular, la informació continguda a l'empresa no es ressentirà el més mínim. D'altra banda, no és ben vist el fet de tenir una gran quantitat d'arxius i paper a l'abast, és millor la utilització completa

dels recursos disponibles que proporcioni l'empresa per a un correcte procés d'arxivament definitiu. En aquest camp, la tecnologia aporta tota classe de solucions que garanteixen la eficiència i la seguretat dels arxius.

L'observació plena i permanent de la confidencialitat, en els assumptes propis del context laboral, és l'element més paradigmàtic de l'assistència a la direcció

1.4.3 La presentació de persones

Totes les relacions socials serioses, incloent-hi les que acaben en operacions d'empresa i negocis, s'inicien prèviament per mitjà de la presentació de les persones per part d'una tercera com a norma elemental de **cortesia**.

En l'exercici professional us trobareu sovint en activitats empresarials en les quals s'inclouen trobades, reunions, *meetings*, convencions i d'altres esdeveniments similars, bé sigui per motiu de la presentació massiva d'un nou producte, per l'exposició d'un nou pla estratègic, per un canvi estructural... En aquestes hi ha la presència de persones que tenen entre si un referent imprecís quant a la seva funció i procedència, però per una raó o per una altra els interessa conèixer-se mútuament.

En aquests casos, el vostre comportament més plausible com assitent de direcció és el de procurar, en el lloc i el moment adients, la presentació de les persones en les millors condicions contextuals possibles. Aquesta funció de presentació implicarà un bon **coneixement previ dels perfils** de les persones a presentar, treball que caldrà que tingueu en compte amb tota cura per evitar, en el just i precís moment, errors que no serien de cap manera admissibles. Tampoc és correcte passar per alt l'oportunitat de presentació, ja que es podria produir la situació que fossin els interessats els que donessin el pas per compte propi, posant en evidència la deficiència.

1.4.4 La discreció i la higiene

En les converses més personals és convenient mantenir una distància prudencial de l'interlocutor, a fi de no interferir en el seu espai natural d'intimitat, però tampoc es pot caure en un distanciament que resultaria estrany. És admesa com a prudent una distància entre persona i persona equivalent a la necessària per estrènyer-se la mà en el moment de la presentació o del comiat.

En les entrevistes cal tenir en compte la possible presència d'halitosi (mal alè), atès que és un problema que afecta estadísticament una de cada dues persones al llarg de la vida. Si bé l'halitosi és probablement una manifestació d'alguna patologia

aliena a la voluntat de la persona afectada, recordem que pot mal interpretar-se com a símptoma de manca d'higiene, per la qual cosa és recomanable atènyer-se a les recomanacions mèdiques de prevenció.

1.4.5 L'ús de les noves tecnologies

En relació amb l'ús del **dispositiu mòbil**, cal tenir present que quan treballem aïllats heu de tenir a l'abast el dispositiu mòbil en tot moment per tal de donar una resposta immediata i eficaç al possible interlocutor. El timbre de la terminal, per tant, haurà d'estar en posició suficient per ésser escoltat, però mai per sobre d'un nivell normal. En l'àmbit professional es descarta absolutament l'ús de tot tipus de melodies de resposta estentòria o pueril i s'optarà per una de neutra.

En presència d'altres persones, per exemple en reunions de treball curtes, deixareu el dispositiu mòbil fora del vostre abast i en silenci, tret que sigui necessari estrictament per a alguna tasca concreta relacionada amb el contingut de la reunió o bé que alguna trucada d'importància resulti imminent. En aquest darrer cas, advertirem d'aquesta circumstància a les persones presents i en demanarem excuses explícitament per l'ús que se'n derivi. En reunions o sessions de llarga durada consultareu únicament el dispositiu aprofitant les pauses naturals. És totalment desaconsellat l'ús del Whatsapp o d'altres tipus de consulta en el transcurs d'una reunió, fet que denotaria gran desconsideració vers els companys i visitants i manca d'interès pel contingut de la sessió. En cas imprescindible, i sempre aprofitant pauses, respondreu breument el Whatsapp, però sense mantenir una conversa llarga.

Abans d'una entrevista o una conversa personal tindreu cura absoluta de programar el dispositiu mòbil a la posició de silenci, incloent-hi la vibració, ja que no es pot permetre cap interrupció quan estem escoltant una altra persona per aquest motiu.

1.4.6 Consum d'aliments i begudes

En principi, el consum d'aliments i de begudes en el mateix lloc de treball no és correcte sota el punt de vista de les normes generals de comportament. En moltes empreses hi ha disponible un espai adient com a menjador i l'horari de consum està regulat, però si no és així i és necessari menjar a la feina és millor sempre cercar un **lloc adequat i discret**. Cal tenir cura de les olors que es puguin desprendre de la carmanyola, evitant els aliments conflictius. Si la necessitat d'alimentació és ocasional —per exemple, una reunió extraordinària— és millor optar per solucions momentànies, deixant l'àpat principal per a l'exterior. És correcte el consum d'aigua i refrigeris, també el cafè i el té en totes les seves presentacions, però no són adients les begudes alcohòliques, incloent-hi el vi i la cervesa. Cal tenir en compte, sempre i preventivament, de no deixar cap mena de residu en el lloc on s'ha menjat.

En el lloc de treball el consum de xiclet és sempre desaconsellat. En cas de reunions de treball i entrevistes cal prescindir-ne completament. El consum de fruita seca amb clofolla (pipes, pistatxos, cacauets...) està fora de tota consideració positiva.

1.4.7 El respecte a la privacitat

És important respectar la vida personal dels altres, **no tafanejar-hi** ni immiscir-s'hi. El coneixement de notícies, detalls, continguts i esdeveniments relatius a l'entorn professional pot formar part de les vostres competències contractuals, però en cap cas aquesta necessitat ha d'interferir en la privacitat dels companys. Així mateix, és molt poc recomanable escoltar una conversa telefònica d'altres persones, per bé que ocasionalment pot resultar un fet inevitable. En tot cas, mantindreu una distància prudencial de les persones que en aquell moment estan parlant per telèfon. No és correcte tampoc mirar les pantalles dels ordinadors d'altres companys quan passeu pel costat i menys llegir els seus correus electrònics, fet que podria esdevenir una intromissió penible judicialment.

1.5 Tècniques d'imatge personal en el protocol empresarial

En una entrevista personal o en una presentació la imatge és el més immediat i primer que identifica qualsevol persona de nosaltres. D'aquest primer contacte visual es crea una **primera impressió** i una ràpida valoració, les quals seran molt difícils i costoses de modificar posteriorment. Es pot afirmar que la imatge personal, acompanyada de l'estil de llenguatge verbal i no verbal, és la nostra principal targeta de presentació, de la qual es crearan opinions, valoracions i fins i tot prejudicis al voltant de la nostra personalitat.

En qualsevol tipus de context de treball i en qualsevol tipus d'activitat social, el primer contacte visual amb les persones determina en gran part com evolucionarà la relació. Les impressions derivades d'aquest primer contacte són de **molt complicada reversió**, per la qual cosa convé atorgar-les-hi la màxima atenció.

La imatge personal projecta un conjunt de valors a l'exterior que "expliquen" la nostra forma d'ésser i d'actuar particular i el nostre estil de vida. Aquests valors s'exposen exteriorment per mitjà de la forma de vestir, la de caminar, la manera de moure'ns, el to de veu, l'expressivitat de la cara, de la mirada, del somriure, la cortesia en el tracte i, de fet, en un nombre elevadíssim de detalls corporals i actitudinals, alguns ínfims però no per això menys identificables.

En síntesi, les múltiples variables que conformen la imatge personal que oferim a l'exterior es concreten en:

- la presència física

- la proxèmia
- la comunicació

1.5.1 La presència física

La **transcendència** que té la imatge personal de les persones en les professions relacionades amb l'alta direcció va més enllà del que seria ordinari en una relació social comuna, ja que en moltes ocasions la vostra imatge és la de l'empresa a qui representeu davant de visites de clients, proveïdors, entitats financeres, consultors externs... Per aquesta raó, les normes han d'ésser respectades escrupolosament com un aspecte més de la responsabilitat professional assumida contractualment. En aquest sentit es recomana vestir colors d'impacte visual neutre (com ara el gris, el beix o el blau fosc) dins de les tendències de moda més naturals i esteses, sense avantguardismes, i el mateix pel que fa a les formes i els talls de la roba.

Hom pot triar diferents alternatives en el vestir, no necessàriament extremament estrictes i falsament serioses, però sí que han de mantenir la sobrietat com a referent. No valen, doncs, els excessos en el vestir, sigui en el color, en les amplades i els llargs de la roba, en els escots... La vestimenta es manifesta simultàniament amb la forma d'expressió general i el nostre comportament, que ha de mantenir **cohesió amb el missatge** que volem comunicar.

Es pot dir que dins de l'empresa porteu un "**uniforme**", una manera de vestir que probablement us sigui innecessària en un context de lleure fora de la feina. No en totes les empreses, segons el sector en què es mouen, s'exigeix la mateixa imatge, per la qual cosa és millor l'observació i l'aplicació del sentit comú.

En general, el tipus de vestimenta que empreu en un entorn laboral ha d'ésser coherent amb la tipologia de la feina que us és encarregada i, per tant, la característica general que ha de tenir és que ha de predominar la **sobrietat**.

El cas de l'economista Xavier Sala i Martín

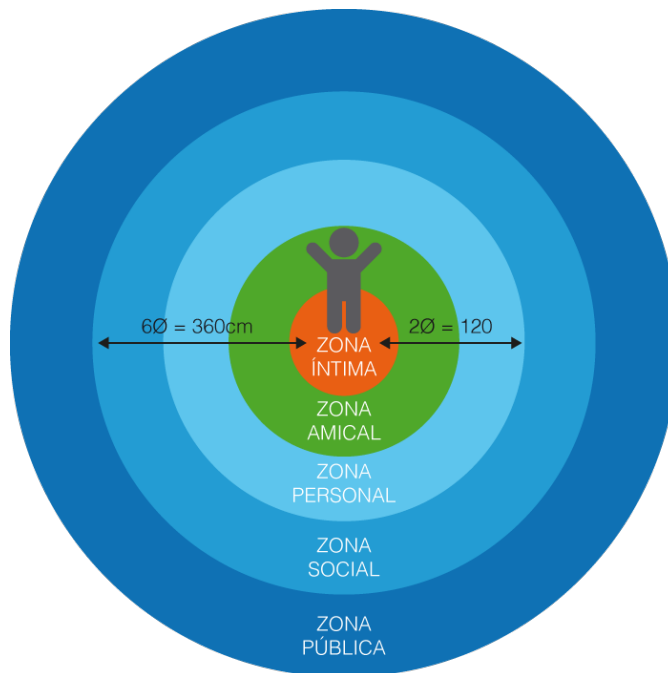
És públicament conegut l'estil de la vestimenta del prestigiós economista Xavier Sala i Martín, en què clarament predominen els colors llampants de els americanes. L'ús d'aquesta extremitud en el vestir no és assignable a la sobrietat que hom podria esperar d'un expert en economia internacional. En aquest cas, la negació del principi de sobrietat és una estratègia de marca, d'identitat corporativa orientada a facilitar el reconeixement públic, estratègia que es pot considerar d'èxit.

1.5.2 La proxèmia

Segons l'antropòleg Edward T. Hall, la **proxèmia** és l'ús i la percepció que l'ésser fa del seu espai físic, de la seva intimitat personal i de com la gestiona. Es tracta

d'analitzar quines distàncies són les adequades entre les persones, mentre aquestes interactuen entre elles (vegeu la figura 1.1).

FIGURA 1.1. Distàncies proxèmiques



Segons Hall, la distància social està condicionada per la distància física, en la qual trobem quatre tipus de subcategories:

- **Distància íntima.** És la més propera a la persona —de zero a 15 centímetres— i és considerada de caràcter exclusivament privat, sense accés de tercers en els espais públics.
- **Distància amical:** és la distància propera a la persona, entre uns 15 i uns 45 centímetres, reservada per a la interacció amb persones de molta confiança, parella, familiars i amics. La comunicació s'acompanya del gest amistós, de la mirada i en general d'indicacions de complicitat.
- **Distància personal:** és la distància adequada per a una conversa amistosa o de treball ordinari. S'estableix entre 45 i 120 centímetres aproximadament. Per a un referent pràctic es pot establir una distància correcta aquella en què estirant el braç arribaríem a tocar l'interlocutor. Aquesta distància és la normal en oficines, reunions, trobades, festes...
- **Distància social:** és la compresa entre nosaltres i un persona estranya que de moment no coneixem bé i no sabem tampoc si s'establirà comunicació posterior. És el cas de la presència d'un operari logístic a l'oficina, un nou proveïdor, un empleat provisional, etc. S'estima una distància adequada d'entre la distància personal de comunicació i fins a tres i quatre metres més.
- **Distància pública:** a partir de quatre metres i sense cap limitació és la distància correcta per dirigir-nos a una audiència col·lectiva, per exemple en una conferència o col·loqui.

En una interacció comunicativa ordinària, com ara una entrevista, una negociació, un diàleg d'empresa, etc., la distància entre les persones estableix uns condicionants que cal tenir en compte i que cal respectar, no essent correcta en cap cas la superació continuada de les distàncies descrites.

Tots aquests detalls que modulen la imatge personal que projectem exigeixen sobretot una **premissa**: cal que siguin coherents, sòlids i en equilibri entre ells. Segons les circumstàncies és admissible presentar pràcticament la majoria de les diverses imatges personals, des de la més conservadora, conspícua i distingida, fins a la més informal i agosarada, sempre en funció del context en què es mostri. Però el que resulta sempre desaconsellable és la incoherència, la manca d'harmonia o la contradicció, ja que planteja immediats dubtes a l'interlocutor sobre si el que està veient és veritat o no, i per tant si hi pot dipositar la seva confiança o no.

La **coherència** entre tots els elements que conformen la nostra imatge personal és la clau per transmetre la millor i més efectiva comunicació.

Adicionalment cal tenir en compte que una bona presència, d'acord amb la personalitat i el tarannà de cadascú, aporta valor no només a la interlocució amb tercers, sinó que reforça la **seguretat** en un mateix, factor que resulta decisiu en la projecció professional i en el desenvolupament personal.

1.5.3 La comunicació

El concepte de comunicació en el marc del protocol empresarial es refereix al tracte o la correspondència que s'estableix entre dues o més persones per raó d'**interessos comuns**, i en el qual es transmeten determinades senyals que poden ésser reconegudes i processades per l'emissor i el receptor. El procés, per tant, és interactiu i multidireccional.

S'entén que s'estableix una correcta comunicació quan aquesta facilita el pas a l'obtenció dels objectius que es persegueixen, sigui quina sigui la naturalesa d'aquests. En cas contrari, una comunicació mal enfocada, fora de context o simplement incorrecta, pot portar a conseqüències negatives per als propis interessos, malgrat l'existència d'argumentacions i continguts per si mateixos plausibles.

Les informacions donades per una correcta comunicació estan sempre acompanyades d'exposició d'actituds, transmissió de sentiments, mostra de conductes i gesticulacions per part dels actors participants, factors que modulen l'evolució de la conversa i determinen en gran part els resultats finals de la comunicació.

El procés comunicador no està exempt de **dificultats**. Si observem el nostre entorn és freqüent constatar en algunes persones ben formades i de contrastada

competència una certa aturada en la progressió professional natural, un fre en la seva carrera, sense que aparentment s'hagi produït cap incidència notable que ho justifiqui o ho expliqui. Un dels motius identificables en aquests casos és la manca de competència en la comunicació entre persones.

Aquestes barreres a la incorporació o bé a la progressió professional poden estar relacionades o ser conseqüència d'alguna mancança en la forma d'expressió, o bé d'executar incorrectament el procés d'exteriorització de les idees que es volen manifestar. Algunes persones, per llur naturalesa, gaudeixen d'una gran facilitat innata per expressar-se amb molta correcció, i d'altres menys. En tot cas, la correcció, tant en la expressió verbal com en la no verbal, és decisiva en la qualitat obtinguda durant els processos de comunicació, i en conseqüència en els resultats esperats de les relacions públiques establertes.

1.5.4 Expressió verbal i no verbal

Segons Albert Mehrabian, eminent psicòleg armeni de renom internacional, en el procés de comunicació entre persones hi intervenen tres factors essencials:

- La **paraula**, és a dir, allò que s'expressa, el contingut.
- L'**entonació de la veu**.
- El **llenguatge corporal** (gesticulació, postures, mirades...).

D'aquests tres factors, i segons aquest reconegut autor, el llenguatge corporal suposa un 55% del resultat de la comunicació; el to de veu, un 38%, i només resta un reduït 7% de pes relatiu a les paraules que es diuen.

Les afirmacions de Mehrabian són d'una importància decisiva en la comprensió i sobretot en l'aplicació pràctica d'èxit de les regles de joc que menen les relacions públiques. Fixeu-vos que els resultats d'una comunicació interpersonal només dependran en un 7% del que es diu; el que resulta determinant és:

- com es diuen les coses
- com s'expressen els conceptes
- amb quins complements estratègics es mostren

La comunicació verbal

La comunicació verbal pot ésser manifestada per dos canals diferents, amb característiques comunes i també específiques:

- El que seria la comunicació oral, de viva veu.

- L'escrita, sigui per mitjans convencionals o bé per mitjans tecnològics, digitals o d'altres.

La comunicació verbal es caracteritza per la **utilització de signes** en el procés de transmissió del missatge, fet comú a tots els canals de comunicació. Fixeu-vos que el concepte verbal –expressió que procedeix del llatí *verbum*, que significa ‘paraula’– és associable i vàlid tant pel que fa a la comunicació oral com a l'escrita. En la comunicació oral fem signes de tipus lingüístic i en la comunicació escrita fem signes gràfics, però en els dos casos sempre hi és present la transmissió de signes.

Són també factors comuns a totes les formes de comunicació verbal:

- La importància de **conèixer l'estatus de l'interlocutor** o el posicionament del destinatari a fi d'ajustar al millor possible la forma i el contingut del missatge. En els casos en què l'interlocutor o destinatari sigui una persona d'una altra religió, d'una altra cultura o amb uns hàbits socials manifestament diferents dels nostres, aquesta necessitat de coneixença i d'adaptació pren una rellevància especial que cal respectar.
- La **tipologia i l'adaptació del llenguatge emprat**. Si bé la majoria de formes del llenguatge poden ésser adients a un context concret, és imprescindible que s'adaptin a la necessitat del moment i sobretot a les característiques de l'interlocutor o destinatari. En aquest sentit, distingim els tipus de llenguatge col·loquial, amistós, neutre, administratiu, legal...
- L'ús escaient, oportú i amb mesura de les **formes rutinàries** de presentació, salutacions i comiat.

La comunicació verbal oral

La comunicació verbal oral presenta, ensems, determinades característiques, la gestió correcta de les quals propiciarà l'obtenció dels resultats desitjats. Les més rellevants són les següents:

- El **to de veu**. Els matisos que possibilita el to de veu en el procés d'expressió oral són variats i abundants, però sobretot la seva principal característica és que suposen una forta transcendència en el resultat de la comunicació; de fet, en molts casos són decisius en el resultat final. El to de veu pot adoptar matisos que van des del molt suau i proper, que cerca la sensació de transmissió de confidencialitat, fins a formes d'alta intensitat i volum, que suposen alta agressivitat i distanciament. Per mitjà del to de veu es pot arribar a expressar quasi qualsevol classe de missatge, amb independència de les paraules concretes que siguin emprades. Així, són expressables per mitjà del to de veu la convicció, la indiferència, l'enuig, el confort, la solidaritat, l'odi, la companyonia..., segons convingui en cada moment. Les alteracions i els canvis sobtats en el to de veu són també indicadors de canvis d'estratègia.

- **L'èmfasi.** En el procés d'expressió oral volem transmetre normalment un missatge principal, possiblement acompanyat de detalls complementaris. Atès que sempre cal garantir la comprensió segura i completa del missatge principal, és convenient que aquest sigui subratllat per mitjà de fórmules d'èmfasi que tinguin per objectiu aquesta comprensió. Una possibilitat encertada és efectuar una petita pausa abans de la presentació de la idea principal, pausa que prepara l'interlocutor per rebre el missatge. No és convenient, en canvi, incloure el missatge principal dins d'una llarga i monòtona dissertació, on queda ocult i mancat de transcendència.
- **El ritme.** L'expressió verbal ha de mantenir un ritme regular per facilitar la comprensió dels missatges; no és convenient que sigui extremament pausat, fet que distorsiona el flux de la transmissió d'idees, ni tampoc massa accelerat, fet que denota descontrol de la situació.

La **comunicació verbal oral** ha d'ésser modulada, neutra, regular, equilibrada, nítida, inalterada i perfectament intel·ligible.

La comunicació verbal escrita

La comunicació verbal escrita, per garantir l'assoliment del nivell de correcció necessari que li és exigít, requereix l'acceptació i aplicació d'unes normes mínimes:

- **Correcció en la presentació.** En funció del contingut i del destinatari s'emprarà el tipus de lletra més adient, en coherència amb els objectius que es proposen, però per norma general, en la gran majoria de casos, en els textos professionals es respectarà una presentació estàndard, generalment basada en els tipus de lletra Times New Roman, Arial o similars, interlineat senzill o d'1,5 i marges suficients. En aquest sentit cal tenir en compte l'estil propi de l'empresa o organització.
- **Estricta aplicació de les normes ortogràfiques.** Cal tenir en compte que els errors ortogràfics no només denoten incompetència lingüística de l'autor/a del text, sinó que denuncien deixadesa en l'ús de les eines informàtiques en matèria de tractament de textos que permeten una correcció ortogràfica de força eficàcia.
- **Continguts precisos.** Cal que els textos s'ajustin i concretin a allò que es vol expressar, evitant desviacions retòriques o referències a conceptes o fets innecessaris que no aportin contingut rellevant o que suposin una reiteració. És convenient que els textos siguin tan concisos i breus com sigui possible.

L'expressió no verbal

L'expressió no verbal és aquella que es manifesta en qualsevol mitjà que no sigui estrictament lingüístic, amb especial rellevància a tot el que fa referència al **gest** i a la **mirada**.

L'ús del llenguatge no verbal comporta **conseqüències directes** sobre els resultats de la conversa, ja que que:

- Expressa directament un sentiment relatiu a com es troba internament la persona que manifesta el gest, que pot ésser positiu i manifestar trobar-se còmoda en aquella situació o bé, a l'inrevés, assenyalar una situació d'incomoditat.
- Transmet un determinat posicionament vers l'interlocutor, que pot consistir a demostrar poder i domini o, contràriament, de submissió i docilitat receptiva, actituds demostratives de com interpreta la comunicació cada participant.

El llenguatge no verbal és un **acompanyant permanent** del llenguatge verbal, al qual reforça i emfatitza i, en molts casos, l'arriba a substituir.

Els missatges directes i indirectes que són emesos per la gesticulació, la mirada i la forma de seure o de caminar són determinants en el resultat de la comunicació entre persones.

Segons l'eminent antropòleg nord-americà Ray Birdwhistell, el llenguatge no verbal es manifesta en l'expressió de la cara, la forma de seure, el gest de braços i mans i la forma de caminar; en la seva opinió:

- Tota manifestació no verbal comporta en més o menys mesura un determinat **missatge contextualitzat** en el lloc i en el moment en què es produeix.
- El **punt neuràlgic** on millor s'expressa el llenguatge no verbal és en l'expressió de la cara, especialment en els ulls, la boca i els pòmuls.
- Cal considerar l'activitat que manifesta el cos humà en el procés de comunicació en **funció del grup social** o ètnic al qual pertany l'individu, ja que la interpretació del missatge pot esdevenir radicalment diferent. En aquest sentit, cal tenir present que les diferències protocolàries europees vers les orientals són significatives.

L'expressivitat del cos humà es manifesta també de forma particular en les mans i els dits. Per exemple, posar els dits en "V" indica una forma d'empatia i complicitat; mostrar la mà oberta amagant els dits centrals —el del cor i l'anular— significa escarni, rebuig o menysteniment; el dit gros assenyalant amunt indica conformitat... Val a dir que aquestes manifestacions exteriors poden éssers matisades segons les diferents cultures socials.

L'ús de les normes bàsiques de comportament en relació amb el llenguatge no verbal afavoreixen notòriament els resultats positius del procés de comunicació. Així, per exemple, cal considerar el següent:

- Tret que es tracti d'un acte premeditat i estudiat, és convenient **no moure les celles** excessivament, atès que comporta immediatament la transmissió de posicionaments negatius: sorpresa, inseguretat, estat nerviós...

'Bean' (1997), una pel·lícula on el llenguatge no verbal és decisiu

Bean, el personatge encarnat per Rowan Atkinson, representa la inconsciència en les relacions humanes fins als extrems còmics. Especialment rellevant és l'escena en què els signes efectuats amb la mà per part d'un conductor són reinterpretats per aquest a la seva manera.

- Cal mantenir **contacte visual** amb l'interlocutor, fet que denota atenció i interès en el que us està manifestant però no d'una forma permanent i constant, fet que probablement incomodi l'interlocutor. Quan considereu adequat interrompre el contacte visual l'heu de fer mirant lleugerament avall, mai cap al sostre o als costats, acte que demostra un desinterès clar, fins i tot manca d'educació mínima.
- El **somriure** és necessari per demostrar empatia i proximitat amistosa, però en cap cas ha d'ésser exagerat, ja que s'evidenciaria falsedat.

Llenguatge positiu i assertivitat

El llenguatge que empreu en el procés de comunicació ha de mostrar sempre un **caràcter positiu**, fet que facilitarà que el flux de la interlocució sigui agradable per les parts.

Cal **tenir en compte les idees dels altres**. Parlareu de l'altre o d'altres persones, i no només d'un mateix, fent inclusió positiva dins de la interlocució, recollint el que els altres diuen o opinen i destacant el valor de les seves aportacions. Amb aquest objectiu fareu referències a les idees que expressa, tot rellevant les aportacions que considereu positives i recollint-les per incorporar-les a la conversa, destacant el fet que són idees de valor seves i no vostres.

Les opinions de l'interlocutor les heu de valorar explícitament i atorgar-les el paper que els correspon, sempre i en tot cas tenint en compte el seu nivell sociocultural. Les expressions o opinions que empreu han de tendir a crear un **clima de complicitat** i de col·laboració, i en cap cas han de contenir aspectes que puguin ferir l'autoestima de l'interlocutor. És convenient també parlar en present actual, mirant d'evitar referents imprecisos en el temps que poden induir a confusions sense aportar cap valor positiu.

No és bo ni recomanable parlar repetidament d'un mateix, de pròpies experiències, d'anècdotes viscudes o d'emocions sentides, continguts que no s'empraran tret que siguin estrictament imprescindibles i justificats en relació amb el tema principal.

Quan sigui necessari dissentir o desaprovar el que es debat no és adient que empreu **la negació "no"** de forma isolada i creativa de tensió. Com a alternativa, procureu emprar expressions com ara "no em sembla del tot adequat", "crec que seria millor prendre'ns un espai de temps per reflexionar-hi més" o "en principi no ho veig convenient".

Cal **evitar condicionar l'actitud de l'interlocutor**; és a dir, és millor evitar tot tipus d'expressions que suposin influir en les seves opinions, ja que tendeixen a crear tensions i a posicionar-lo a la defensiva. Per exemple, no són recomanables expressions com ara "en cas que no..." o "si no es produeix tal succés..."; l'alternativa són les fórmules positives de col·laboració, com ara "proposo que fem això i aconseguirem..."

Cal **mostrar seguretat i convicció** en les pròpies afirmacions. Per a això, procureu no fer servir fórmules com ara "potser", "tal vegada...", "qui sap..."

L'ús de refranys populars dins d'una conversa de treball, com ara “de mica en mica s'omple la pica”, “morta la cuca, mort el verí”, “no diguis blat que no sigui al sac i encara ben lligat”. etc., no és recomanable, tret que es detectin símptomes de complicitat puntual en l'interlocutor. En tot cas, mai se'n ha d'abús.

En síntesi, l'expressió verbal ha d'ésser assertiva. **Ser assertiu** significa ser capaç de manifestar-vos amb seguretat sense haver de recórrer a comportaments passius, agressius o amb intencions manipuladores.

1.6 Mitjans de comunicació tradicionals: premsa, ràdio i televisió

Quan parlem de mitjans de comunicació tradicionals estem fent referència a l'instrument per mitjà del qual es porta a terme el procés de comunicació social. Aquests instruments de caràcter tecnològic es caracteritzen per posseir la capacitat de transmetre massivament missatges a un elevat nombre de persones que poden estar fortament allunyades entre si.

Els anomenats **mitjans de comunicació massiva** (en anglès, *mass media*) són aquells mitjans tecnològics destinats a trametre missatges dirigits a una gran quantitat de públic. Per tant, la seva peculiaritat més important és que els receptors dels missatges tenen un caràcter col·lectiu, fet que defineix les polítiques de màrqueting que se'n deriven.

Les característiques més importants comunes a tots els mitjans de comunicació tradicionals són:

- El **caràcter obert i participatiu**. Els receptors dels missatges accedeixen amb freqüència i lliurement a la participació, per exemple per mitjà d'entrevistes, participació en concursos, trucades telefòniques en directe, cartes al director, piulades (tuïts) i d'altres. Aquesta possibilitat d'interacció amb el públic consumidor permet l'aplicació imaginativa i creativa de diferents estratègies de comunicació.
- La **multidisciplinarietat**. En els mitjans de comunicació tradicionals es transmeten missatges de tota classe i disciplines, per a totes les edats i per a tots els nivells de comprensió, segons les franges horàries en què es transmet o la secció periodística. En conseqüència, s'ofereixen diferents formats de comunicació, com ara comentaris periodístics directes, entrevistes, tertúlies, retransmissions, etc., fet que influeix directament en la gestió publicitària.
- La **limitació geogràfica**. Els mitjans de comunicació tradicionals es caracteritzen per un abast geogràfic conegut, limitat i d'audiència quantificable; per exemple, les transmissions sobre una comunitat autònoma, una comarca o una ciutat concreta. En el cas de la premsa, el lector/consumidor és

també perfectament delimitable. Aquesta definició de la situació geogràfica del destinatari dels missatges permet l'execució d'un procés exhaustiu de control d'audiència.

1.6.1 Funcions dels mitjans de comunicació tradicionals

La **influència sobre l'opinió pública** que exerceixen els mitjans de comunicació tradicionals és veritablement considerable, de gran volum i transcendència. L'autoritat que això els confereix és determinant en les polítiques d'utilització d'aquests mitjans per part de les empreses, per bé que el caràcter estratègic ha d'ésser variable segons quina sigui la funció que desenvolupin perquè els mitjans són multifuncionals, és a dir, ofereixen diferents tipus de programació, la finalitat de les quals difereix substancialment en continguts i destinataris.

Aquest **caràcter multifuncional** dels mitjans de comunicació tradicionals indica la necessitat, abans de l'inici d'una determinada campanya de comunicació, d'analitzar, valorar i finalment decidir quin és el canal més adient a la consecució dels interessos perseguits, en base a les característiques del producte o el servei que s'oferirà i del *target* al qual va destinat.

El 'target' o destinatari ideal

El *target*, també anomenat públic objectiu, és un anglicisme que s'utilitza amb freqüència per referir-se al destinatari que hom suposa ideal en una campanya publicitària, com una determinada franja d'edat, un determinat estatus social, el gènere o qualsevol altre criteri que s'empri per acotar l'univers dels consumidors teòrics del producte o servei que s'ofereix.

Les funcions més rellevants dels mitjans de comunicació tradicionals són les següents:

- **Informativa.** Els mitjans recullen i canalitzen les notícies que es produeixen arreu del món i la transmeten al seu públic de la forma més objectiva possible. Aquesta funció és la tradicionalment acceptada i seguida per l'audiència més generalista.
- **Educativa.** Una part substancial de la programació dels mitjans tradicionals, especialment ràdio i televisió, és dedicada a transmetre missatges de contingut educatiu i de divulgació. Aquesta funció dels mitjans és seguida i acceptada per només una part dels consumidors, però que tenen unes característiques pròpies relatives al nivell cultural, l'afany de formació...
- **D'entreteniment.** Aquesta funció dels mitjans és fortament demanada pel conjunt de la societat, amb independència dels diferents sectors socials que hi són presents. Per tant, com a notable font d'audiència que representa, és de les funcions més elaborades i treballades pels mitjans, a fi d'oferir en tot moment el producte més atractiu i que suposi una més gran rendibilitat.

Trobareu més informació sobre el concepte de *target* en l'apartat "Tècniques de relacions públiques" d'aquesta mateixa unitat.

- De **formació d'opinió**. La formació d'opinió és tal vegada una de les funcions més polèmiques dels mitjans públics, atesa la força que tenen per configurar una possible tendència de vot polític. No obstant això, i amb independència dels continguts, les programacions orientades a la formació d'opinió, com són els debats i les tertúlies, gaudeixen d'uns índexs d'audiència remarcables.
- **Publicitària i propagandística**. Aquesta funció és imprescindible per al necessari finançament dels mitjans. Els missatges que es transmeten estan clarament diferenciats dels missatges de formació d'opinió, informatius, educatius o d'entreteniment, i es presenten inserits i independents, per bé que l'anomenat *product placement* (tècnica consistent a introduir el producte que es vol publicitar dins d'una sèrie de ficció de forma oculta o indirecta) és cada cop més freqüent, malgrat les disposicions legals que el regulen.

Distinció entre publicitat i propaganda

L'objectiu de la *publicitat* és procurar la venda de productes i serveis; *propaganda* fa referència a les accions de transmissió d'opinions i de captació d'adeptes.

1.6.2 La premsa

La premsa és el conjunt de les publicacions que s'ofereixen, bé sigui amb preu o gratuïtament, per a la seva lectura, en format paper. La funció principal de la premsa és la **informació**.

Cal distingir dues grans especialitats, atès que les característiques dels missatges prenen orientacions diferents:

- Els diaris, de publicació diària, que ofereixen notícies i informació de caràcter general, així com també columnes d'opinió.
- Les revistes, caracteritzades per una periodicitat setmanal, quinzenal o mensual, i que van dirigides a un públic lector demandant d'una oferta més especialitzada.

La periodicitat de sortida és un fet determinant de l'orientació dels continguts, i per tant, de molta significació relativa a la comunicació publicitària.

Les publicacions **diàries** s'estructuren, a grans trets, en espais informatius, reportatges, cròniques, opinions i espais de consulta, als quals s'afegeix una primera pàgina destacada. És a la primera pàgina on els editors centren els seus esforços per cridar l'atenció del lector consumidor per mitjà de composicions morfològiques ben estudiades i treballades, com diferents tipus de lletra, inclusió de fotografies d'impacte, diversitat de colors, etc. El tipus de contingut és el de l'actualitat més immediata, però amb el molt important afegit de l'opinió.

Les publicacions de periodicitat **setmanal** ofereixen també notícies comentades, però a diferència de la premsa diària són notícies en les quals la immediatesa no és tan rellevant i poden ésser llegides més intemporalment dins d'un període

relativament llarg en el qual no perden interès. Són exemples d'aquesta categoria les revistes anomenades genèricament del cor.

Les publicacions **mensuals** o de més perllongada periodicitat presenten una diferència fonamental en relació amb la premsa diària i setmanal, que és que s'acosten a la intemporalitat completa, és a dir, que poden ésser llegides en el moment de la seva publicació o més tard, fins i tot mesos més tard, sense que perdin interès informatiu. És el cas de les revistes de viatges, d'història, de teoria econòmica o financera, d'automobilisme, etc. Aquesta característica proporciona una visió més àmplia i intemporal a la comunicació publicitària, en funció de la qual actuarà.

La **periodicitat de sortida** d'una publicació de premsa és el factor que confereix, pel que fa a la comunicació publicitària, l'oportunitat d'ajustar els missatges al *target* o públic objectiu.

En funció, doncs, de la periodicitat de la publicació, es publiciten productes i serveis de consum proper en el temps (cas de les campanyes de Nadal, proximitat de vacances d'estiu o d'hivern...) o s'utilitzen per a campanyes de promoció temporals (cas de la "setmana blanca", per exemple). En canvi, les revistes periòdiques absorbeixen més la publicitat basada en la transmissió d'imatge, de caràcter, de prestigi o de qualsevol altre factor de caràcter intemporal.

1.6.3 La ràdio

Aquest mitjà de comunicació, malgrat els alts i baixos de consum que ha sofert al llarg de la història com a conseqüència de la competència del cinema i la televisió, gaudeix d'una força plenament vigent, sustentada en una sèrie de peculiaritats que el caracteritzen i el mantenen plenament competitiu; són aquestes:

- Gaudeix d'una **gran flexibilitat** en la gestió dels continguts, que li permet la reprogramació molt fàcil i àgil en funció de la prioritat de les notícies que s'esdevenen.
- Els **costos de producció són baixos**, relativament econòmics, sobretot si els comparem amb l'amplitud i l'abast de l'audiència, fet que permet una gran competitivitat.
- És molt **àgil** quant al contacte i la transmissió de les notícies, fins a l'extrem que és capaç de treballar en temps real, a mesura que es produeixen els esdeveniments.
- La tecnologia radiofònica permet una **cobertura molt àmplia**, atès que les ones de ràdio arriben pràcticament a tot arreu dins del seu camp, fins i tot en espais interiors.

- El procés d'emissió i de recepció és simple, fet que significa a la vegada una gran **economia de mitjans** tecnològics. Els equips de transmissió són transportables fàcilment. A més, aparells de recepció són molt barats, la qual cosa permet l'accés a la pràctica totalitat de la població. Aquesta simplicitat tècnica i els costos econòmics continguts permeten la transmissió de missatges fins i tot a petites emissores d'abast local, fet que facilita la transmissió de missatges personalitzats per a petites poblacions.
- Fa ús d'un **llenguatge de proximitat**, directe, popular, assequible i entenedor. Aquestes particularitats li atorguen un fort caràcter que forneix una bona comunicació amb els oients, i això facilita la participació i la fidelització.
- Gaudeix de bones **possibilitats de fragmentació** dels continguts oferts en funció de les necessitats de l'audiència. Així, podem constatar l'existència d'emissores esportives, de notícies generals, centrades en la música actual o la clàssica, religioses, etc.; la segmentació dels continguts es produeix segons les franges horàries d'emissió.

L'**especialització de les emissions** implica directament una audiència interessada en els continguts especialitzats que li són oferts, i per tant els mitjans radiofònics faciliten la definició del *target* publicitari i l'eficiència dels resultats que se'n deriven.

1.6.4 La televisió

Quan una empresa de nivell mitjà o alt disposa d'un nou producte o servei i creu que és el moment oportú per al seu llançament es planteja de forma indefectible la televisió com a element clau per obtenir resultats positius.

L'element clau que ha de considerar tota empresa que investigui sobre els efectes de les campanyes televisives és l'índex d'audiència.

L'**índex d'audiència** és la proporció que existeix entre l'audiència real d'un programa, que és el nombre de persones que el segueixen en un moment o període donat, i l'audiència potencial, que és la formada per aquells individus que tenen la capacitat de seguir un programa en un moment o període donat.

La televisió ofereix actualment una gamma extraordinària de possibilitats, variables segons l'estil i el contingut de la programació, les franges horàries d'emissió i l'orientació politicosocial de la cadena. Així doncs, en funció de la tipologia del producte o del servei a presentar, caldrà **seleccionar l'emissió dels comunicats** curosament: la cadena o cadenes on s'emetran, la franja horària més adient i els continguts generals de la programació.

El concepte de 'share'

El *share* televisiu o "quota de pantalla" és el percentatge d'audiència real que cada cadena obté sobre la totalitat, en un període donat, en un programa o fins i tot en un instant concret.

Una primera distinció a tenir en compte és el **tipus de finançament del medi**, ja que és molt evident que aquell qui aporta finançament directe a la distribució massiva d'opinions desitja que aquestes li resultin com a mínim favorables als seus interessos. En aquest sentit, hem de considerar que les **televisions públiques** es financen normalment de forma mixta, per mitjà del pressupost públic i per mitjà de publicitat; això les capacita per treballar en tots els àmbits de la informació, fins i tot en àmbits minoritaris, a la vegada que la dependència dels mercats és tan sols relativa. En sentit contrari, les **televisions privades** es veuen obligades a treballar únicament en programes sota supòsits d'audiències massives per tal d'assolir els mínims exigits pel mercat publicitari i que els permeti plantejar tarifes publicitàries al més rendibles possible.

La tipologia de les **fonts de finançament** de les cadenes televisives és un element condicionador del tipus de programació, de l'orientació dels continguts i fins i tot de l'estil dels missatges publicitaris.

Cal tenir en compte l'**abast de les transmissions** com a element substancial del medi. Les cadenes públiques i privades són d'abast estatal, i les autonòmiques se centren en l'àrea geopolítica que els correspon. Però cal considerar també l'existència d'altres canals de distribució de continguts televisius, sempre dins el que podem enquadrar en el concepte de mitjans tradicionals:

- Televisió per satèl·lit. Es caracteritza per la possibilitat de captar i transmetre emissions procedents de qualsevol país del món, la qual cosa implica un públic consumidor d'aquesta modalitat de caràcter multiètnic i multicultural.
- Televisió per cable. Acostuma a emetre continguts especialitzats com història, ecologia i medi ambient, entre d'altres. En tractar-se de canals de pagament, la publicitat que incorpora és escassa o nul·la.
- Televisions locals. Sovint són d'abast municipal o comarcal, la qual cosa les fa molt interessants per transmetre continguts publicitaris específics d'interès per a la regió objectiu. No obstant això, cal tenir en compte que l'audiència és continguda i d'escassa rellevància.

El tercer element d'importància relatiu a la distribució de programes televisius és la **naturalesa mateixa del contingut** que es transmet: cinema, magazins, programes d'humor i música, esports, notícies, concursos, sèries dramàtiques o comèdies... s'orienten sempre cap a un determinat públic objectiu (*target*) en funció dels resultats, de les estadístiques d'audiència i dels treballs d'enquesta, operacions que es fan regularment per empreses especialitzades i de solvència contrastada.

Finalment, cal tenir en compte l'**horari de transmissió** com a element determinant del tipus d'audiència que constitueix el *target*. En aquest sentit, la programació i per tant la publicitat està totalment relacionada amb el públic objectiu que hom constata per mitjà d'estudis segons l'horari. Així, podem distingir, a grans trets:

- Programació matinal: públic objectiu constituït per persones que no formen part de la població ocupada laboralment, per exemple jubilats o persones en situació forçosa d'atur. Quant a sexes és majoritari el públic objectiu femení.
- Programació de migdia: públic objectiu familiar; pot integrar tot tipus d'edats i condicions.
- Programació de tarda: públic objectiu similar al matinal, al qual s'incorpora el públic infantil.
- Programació tarda/nit: públic familiar.
- Programació nocturna: públic objectiu predominantment adult.

Els estudis mètrics relatius a les audiències televisives consideren tots aquests factors de forma combinada, a la vegada que estudien els marges d'error i les seves correccions.

2. Tècniques de relacions públiques

Les tècniques de relacions públiques responen a la definició de les **estratègies prèvies** que l'empresa vulgui dur a terme; per tant, esdevenen l'execució pràctica d'aquestes. Totes les tècniques seran més o menys vàlides segons el públic al qual ens dirigim, seguint com a criteris bàsics els nostres objectius i estratègies.

Encara que pugui semblar senzill redactar una nota de premsa, una invitació, una reunió o una carta, o encertar amb la identitat visual corporativa, aquestes accions les ha de realitzar un **professional de les relacions públiques**, ja que té la formació adequada i específica perquè s'obtinguin els millors resultats. Aquest haurà de conèixer i dominar:

- els canals de comunicació en línia
- l'etiqueta a la xarxa (“netiqueta”)
- els canals de comunicació externa
- l'aplicació i programació d'activitats

2.1 Canals de comunicació en línia

A banda dels mitjans convencionals tradicionals, la vostra empresa, o la institució on treballem, es comunica amb els seus agents exteriors i interiors (clients, proveïdors, socis, alumnes, ciutadans, afiliats, treballadors...) amb mitjans digitals i per conducte electrònic. Són canals de comunicació que experimenten dia a dia una **evolució positiva i permanent**, a la vegada que aporten unes enormes possibilitats de millora al sistema des del punt de vista de l'increment de la quantitat i la qualitat de la informació tractada, tant distribuïda com rebuda, i per tant determinen un interès capital en l'àmbit de la comunicació de les empreses.

A grans trets, els canals de comunicació en línia que l'empresa o institució té disponibles són les pàgines web, les xarxes socials i les aplicacions mòbils. Cada un d'aquests espais de treball ofereix característiques pròpies, per bé que comparteixen també trets en comú.

2.1.1 Les pàgines web

Les pàgines web, també anomenades llocs web, són els documents i els espais digitals que es troben disponibles a Internet i que consulteu i llegiu amb freqüència

(mireu les seves fotografies i vídeos, escolteu els àudios, carregueu i descarregueu continguts informatius, hi participeu proactivament) i on en general hi trobeu una **gran interactivitat** entre els usuaris i els titulars que han generat la pàgina; aquests poden ésser empreses, universitats, institucions o particulars.

Les pàgines o llocs web estan **allotjades en ordinadors** connectats entre si en xarxa i ubicats a tot arreu del món, per bé que és als EUA on hi ha el més gran nombre d'ordinadors dedicats a l'allotjament i l'exposició de webs. La comunicació en xarxa entre els ordinadors on estan dipositades les dades (**servidors**) i els usuaris es produeix a una enorme velocitat gràcies al fet que la transmissió s'efectua segons una codificació estàndard i un llenguatge específic (**HTML**) comú arreu del món; gràcies a aquest, la informació ens arriba pràcticament en temps real des de qualsevol ubicació del planeta.

La pràctica **instantaneïtat** de la transmissió d'informació per mitjans electrònics determina les estratègies de màrqueting i de relacions públiques en mitjans en línia i mòbils, especialment en campanyes de presentació de productes, serveis, ofertes...

Hi ha dues classes de pàgines web: les **estàtiques** i les **dinàmiques**.

Les pàgines web estàtiques

Les pàgines web estàtiques són les dedicades a oferir una **comunicació permanent** i amb una intenció a tall merament informatiu i de divulgació; per exemple, la que pot oferir una empresa en el sentit de:

- Qui som.
- Què fem.
- Quins valors tenim.
- On ens podeu trobar.
- Quin catàleg de productes oferim.

En aquest sentit, és l'opció preferida per **empreses i institucions** per informar públicament de la seva personalitat, característiques, funcions, serveis i productes; pels **ajuntaments**, per donar a conèixer als veïns les activitats programades; per les **ONG**, per explicar què fan, com es financen, quins objectius tenen...

El gran avantatge per a les empreses que suposa l'exposició de llurs característiques, productes i serveis per mitjà d'una pàgina web estàtica és que presenta un **cost raonable** de producció i manteniment en relació amb l'extraordinària quantitat d'informació que potencialment és capaç d'exhibir i gestionar, que inclou des de textos fins a tota classe d'imatges i vídeos.

En sentit contrari, les pàgines web estàtiques requereixen d'una **intervenció periòdica** per a la renovació i actualització de continguts. Aquest fet suposa,

a part del cost intrínsec de programació, el risc de presentar una exposició desactualitzada de continguts i, per tant, inoperant, i el que és pitjor, una imatge negligent i descuidada de l'empresa o institució.

Les pàgines web estàtiques són sovint finançades únicament per l'empresa o institució que les publica. No obstant això, és possible compaginar el finançament propi amb publicitat afegida, amb el benentès que estigui alineada amb els valors propis de l'organització.

Exemple de pàgina estàtica: web de l'Associació per a les Nacions Unides a Espanya

Aquesta entitat sense ànim de lucre disposa d'una pàgina web de caràcter estàtic en la qual s'ofereix regularment informació sobre qui son, què fan, quines activitats tenen previstes, notícies relacionades, publicacions, etc. La publicitat que exposa fa referència a universitats, organitzacions no governamentals, entitats sense ànim de lucre, etc.

Les pàgines web dinàmiques

Les pàgines web dinàmiques són aquelles en les quals la informació que es presenta **no està predeterminada** i fixa en la seva totalitat, sinó que bona part és generada a partir d'una petició concreta de l'usuari de la pàgina; aquest fet és possible perquè aquesta està associada a una base de dades. És el cas, per exemple, de la pàgina d'estadística oficial de la Generalitat de Catalunya (www.idescat.cat), en la qual hom pot efectuar cerques i consultes i obtenir-ne resultats.

Per extensió, es consideren també pàgines web dinàmiques aquelles en les quals una part del **contingut és aportat per l'usuari** o és destinat a ell concretament; és el cas dels llocs on és possible efectuar comandes o reclamacions *online*, on es pot demanar i rebre atenció personalitzada, on es fan enquestes i votacions, on es poden aportar opinions a fòrums de debat...

Les pàgines web mixtes i la interactivació

En la pràctica real, les pàgines web únicament estàtiques són cada cop més escasses i creix el nombre de pàgines interactives, sobretot les que són una combinació de **continguts estàtics i dinàmics**, que són l'opció més escaient per a empreses i institucions perquè permeten simultàniament satisfer les dues grans necessitats: oferir àmplia informació i interactuar amb els usuaris.

És des de la perspectiva de la **interactivació** amb els usuaris que les empreses i institucions troben una oportunitat d'increment de la satisfacció dels seus clients, conjuntament amb una reducció dels costos de comunicació; en conseqüència, obtenen una millora contínua de la rendibilitat.

Exemple d'interactivitat: l'atenció al client del web d'Ikea

La multinacional del moble i de complements de la llar Ikea disposa d'una completíssima pàgina d'atenció al client en la qual, de forma addicional a tot tipus d'ajuda en línia, s'ofereix la possibilitat de contactar amb l'empresa i explicar, bé sigui per mitjans electrònics, bé sigui personalment, qualsevol dubte o problema que es presenti.

La gestió de les reclamacions

Una de les possibilitats més potents, sòlides i efectives que ofereix la interacció del client amb l'empresa és la gestió de les reclamacions. La fortalesa d'aquesta possibilitat rau en el fet que les emocions i projeccions negatives que solen acompanyar aquest tipus d'actes queden relaxades i normalitzades a partir del moment en què es fa per escrit en un entorn segur, confortable i que ofereix confiança. Per part de l'empresa, la reclamació per via digital permet l'estudi complet del cas i una resposta acurada i precisa, d'acord amb els seus interessos.

El canal web per a la gestió de les reclamacions és, a la vegada, una **oportunitat per a l'empresa** per oferir al client més opcions positives, com la possibilitat de subscripcions *premium*, ofertes puntuals, xecs de regal o qualsevol altre acció de comunicació i màrqueting.

Exemple de gestió de les reclamacions: el web d'Amazon

amazon.es

Todos los departamentos

Realizar pedidos Amazon Marketplace Garantía de la A a la Z

Presenta una reclamación bajo la Garantía de la A a la Z

Puedes presentar una reclamación sobre los productos vendidos por vendedores externos en la sección Pedidos en Mi cuenta

Para presentar una reclamación:

- Haz clic en **Mis pedidos**.
- Encuentra el pedido para el que quieres presentar la reclamación y haz clic en **Presentar/Ver Reclamación**.
- Indica el motivo de la reclamación y haz clic en **Informar de un problema**.

1 Accede a Mis pedidos en Mi cuenta

2 Localiza tu pedido y haz clic en Presentar/Ver una reclamación

3 Selecciona el motivo de la reclamación y proporciona la información requerida

4 Verifica la información y haz clic en Informar de un problema

Para más información, consulta nuestra página de ayuda sobre la [Garantía de la A a la Z](#)

¿Te ha parecido útil esta información?

En la venda per Internet, el client no veu ni toca físicament el producte, i com a conseqüència la possibilitat de males interpretacions, errors i disconformitats és més alta que en la venda en espais físics. Les empreses més grans i competitives del sector de la distribució, com ara Amazon, entenen que la cobertura de la insatisfacció del client és un **element estratègic clau** en el seu negoci i, per tant, tenen especial cura de les possibles reclamacions, destinant-hi els recursos necessaris.

2.1.2 Les aplicacions mòbils

Una aplicació mòbil és un *software*, és a dir, un programa informàtic, que opera des d'un terminal mòbil, bé sigui un telèfon o una tauleta.

De la mateixa manera que treballen els ordinadors, aquests programes funcionen sota un *software* general, denominat sistema operatiu, que ja està implementat prèviament en l'aparell. Aquesta característica determina el marc de treball, atès que cada un dels sistemes operatius existents (Android, Apple, Microsoft, Blackberry...) és incompatible entre si i, per tant, les aplicacions mòbils són **específiques per a cada sistema**; això acaba portant el mercat de la comunicació mòbil cap a un sistema de sana competència.

Les aplicacions mòbils s'adquireixen en botigues digitals específiques de cada sistema operatiu. Per mitjà de motors de cerca hom pot trobar, descarregar i instal·lar l'aplicació mòbil que un cregui convenient per a les seves necessitats.

El desenvolupament i la creació de les aplicacions mòbils ha aportat formes creatives de distribució en els mercats més enllà del sistema estàndard de vendre l'aplicació a l'usuari per un preu tarifat. El nombre d'aplicacions gratuïtes per a l'usuari és molt alt i de gran diversitat, i pren diferents estratègies de penetració en el mercat, com ara:

- **Versions plenament gratuïtes.** Són les ofertes sense càrrec per a l'usuari, el qual accepta en contrapartida implícita o explícita la recepció de publicitat

diversa o campanyes de promoció d'altres productes. Generalment són aplicacions senzilles destinades a un públic massiu i nombrós, fet que justifica aquesta estratègia de distribució publicitària, que no resultaria rendible davant d'un *target* de reduïdes dimensions. Les aplicacions per a telèfons mòbils de caràcter lúdic o d'entreteniment es caracteritzen per orientar-se a un públic jove d'ambdós sexes, feta la inclusió del *target* infantil, sense pràcticament distinció de cultures, nivells de formació o nivell econòmic; això suposa un abast d'un mercat d'enormes proporcions. Per aquest motiu, les aplicacions per a mòbil de caràcter lúdic son totalment gratuïtes, ja que aspiren a un finançament publicitari suficient.

'Apps' per a un mercat extens

L'aplicació Perfect Piano reuneix les característiques pròpies d'un producte destinat a un mercat molt ampli, per la qual cosa es pot permetre la descàrrega gratuïta, atès que el finançament es produeix per via publicitària.

Trobareu més informació sobre el concepte de *target* a l'apartat "Les relacions públiques i la imatge corporativa" d'aquesta mateixa unitat.

El concepte de 'target'

Aquest mot, d'origen anglès, és d'ús molt freqüent en mitjans de màrqueting i publicitat. En aquest context de treball hom es refereix al *target* com el públic a qui va destinada una campanya de promoció d'un nou producte o servei. Per exemple, el *target* d'una aplicació que controla la dieta es pot estimar com un públic objectiu de mitjana edat, d'ambdós sexes, però preferentment femeni.

- **Versions gratuïtes per un temps determinat.** Amb aquest sistema, l'usuari disposa de la possibilitat d'emprar l'aplicació durant uns dies o setmanes gratuïtament, temps passat el qual podrà adquirir l'aplicació o desestimar-la. Així, s'ofereixen els programes més elaborats i de més prestacions, ja que els propietaris desenvolupadors del producte confien que una bona part dels usuaris a prova acabaran comprant l'aplicació mòbil.
- **Versions bàsiques.** En aquest cas, l'aplicació està disponible indefinidament, però únicament en la seva versió més bàsica i de prestacions limitades. La idea del promotor és que l'usuari se'n familiaritzi amb l'ús i acabi adquirint l'aplicació completa. Tant les versions gratuïtes per un temps determinat com les que ofereixen versions bàsiques s'orienten a un públic consumidor professionalitzat i exigent.

Exemple d'aplicació de versió bàsica amb pagament opcional

Teniu la possibilitat de llegir els diaris digitals en línia i gratuïtament, però considerant factors com la competència d'aquest sector i l'abast limitat del *target* al qual van destinats els diaris en funció dels continguts que aporten és fàcilment observable que un finançament únicament basat en la publicitat és insuficient. Així doncs, la fórmula més emprada pels diaris digitals del nostre país és oferir l'accés als titulars i a una part dels continguts, restant de pagament la versió completa.

La facilitat d'ús i d'instal·lació, el seu baix cost (sovint gratuït per a l'usuari) i l'extraordinària quantitat i varietat d'aplicacions existents han fet que el seu ús s'hagi universalitzat en pocs anys, amb una tendència clara a desviar cap als terminals mòbils feines i ocupacions que abans es feien per mitjà dels ordinadors convencionals.

En un futur a curt i mitjà termini, els experts estimen que el **desenvolupament de la comunicació** es produirà sobretot en mitjans mòbils en detriment progressiu dels mitjans tradicionals de premsa, ràdio i televisió, i en detriment també dels ordinadors de sobretaula.

2.1.3 Les xarxes socials

Una de les àrees que han trobat a Internet un gran espai de desenvolupament i creativitat, i que ha vingut a canviar radicalment les formes de relació i comunicació entre persones, ha estat el que s'anomena habitualment i de forma generalitzada **xarxes socials**. L'expressió ha trobat ràpidament el seu propi sentit en l'entorn digital. Aquest espai, en plena evolució permanent, és objectiu indefugible de les accions de comunicació i relacions públiques d'empreses i institucions, de manera harmonitzada amb les accions que es planifiquin de caràcter presencial.

Per **xarxes socials** entenem l'espai interactiu que propicia el conjunt de recursos tecnològics que, bé sigui totalment i parcialment, bé sigui directament o indirectament, impulsen les relacions humanes, la connectivitat entre grups i els intercanvis d'informació entre persones per mitjà de plataformes digitals especialitzades, com són els llocs web i les aplicacions per a *smartphones* mitjançant programes adequats.

Des de molt antic, i fins a l'aparició i el desenvolupament d'Internet, els interessos, les aficions o les activitats en comú de les persones són necessàriament canalitzats per mitjà de clubs, ateneus, agrupaments, associacions o centres cívics on la **presència física** dels participants és la pròpia de qualsevol acte col·lectiu. En aquests entorns socials, la comunicació es gestiona verbalment i en presència física dels interlocutors, fet que, no obstant la seva vàlida intemporal, presenta evidents limitacions.

Des del punt de vista empresarial, la característica presencial era i és determinant per a l'anàlisi de qualsevol acció de comunicació (que hom desitgi emprendre en el marc general d'un pla de màrqueting), de la presentació d'un acte institucional o del llançament d'un nou producte, així com de qualsevol altra acció que impliqui la transmissió a l'exterior d'informacions rellevants **relacionades amb la missió** que defineix l'empresa o institució. Així, les noves tecnologies, en especial Internet, han suposat una forta superació de gran part de les limitacions de la comunicació interpersonal física i presenten un **nou escenari** de les accions de relacions públiques, implicant, entre d'altres, aquests **canvis** en relació amb els mitjans de comunicació tradicionals:

- La possibilitat d'accedir a un **univers poblacional d'enormes dimensions**, en molts casos multimilionàries, on el públic objectiu al qual van destinades les accions està plenament identificat i és possible de conèixer-ne dades actitudinals en relació amb els hàbits socials, de consum, interessos...; per exemple:
 - Es calcula que la plataforma Facebook disposa de més de 1.500 milions d'usuaris, sent la xarxa social amb un número d'usuaris més alt respecte a la resta de xarxes.

- L'oportunitat de segmentar l'univers poblacional on orientar les accions de màrqueting a un **nivell d'especialització** extraordinàriament precís i, en conseqüència, eficaç i eficient; per exemple:
 - La plataforma Spotify és capaç d'oferir als seus usuaris l'estil de música i els artistes amb més possibilitats d'ésser escoltats a partir del coneixement previ de les característiques i les preferències musicals del consumidor.
- La fàcil i ràpida comunicació amb els interlocutors en qualsevol ubicació del planeta i amb la **possibilitat interactiva** en el moment més adequat; per exemple:
 - El correu electrònic i les seves alternatives tecnològiques més avançades, com WhatsApp, Snapchat, Telegram o Wire, disposen d'una alta capacitat per a la transmissió instantània de tota classe d'informacions digitals.
- La **reducció dels costos unitaris** de les accions concretes dels plans de màrqueting fins a nivells ínfims; per exemple:
 - El simple missatge electrònic que emet un banc o una empresa que ha venut un producte per Internet té un cost de transmissió unitari extraordinàriament petit. El cost principal és el de producció, que s'amortitzarà més ràpidament quan el públic objectiu a qui vagi destinada la informació sigui més nombrós.
- L'aparició i el desenvolupament d'**àrees de negoci inèdites**, sense antecedents històrics, que ofereixen nous camps per a l'exploració i el desenvolupament; per exemple:
 - El desenvolupament d'aplicacions per a *smartphones* destinades al control de l'exercici físic de l'usuari suposà en el moment de la seva creació una activitat empresarial inèdita, atès que necessàriament havien d'anar integrades en els nous aparells per recollir els moviments del cos, les pulsacions cardíaques...

Eficàcia i eficiència

Per *eficàcia* d'una acció de comunicació cal entendre la capacitat per produir els efectes desitjats. Una acció ha d'ésser a més *eficient*, la qual cosa vol dir que als efectes desitjats s'han d'obtenir de la forma més ràpida, amb els menors costos i en les millors condicions.

Connectivitat fa referència aquí al treball en plena complicitat i cooperació entre accions físiques i virtuals.

L'empresa o institució que es planteja portar a terme accions de comunicació, de relacions públiques o de màrqueting general, bé sigui de forma puntual o programada dins el marc d'un pla estratègic, ha de considerar la **connectivitat** entre les accions físiques i les produïdes en un entorn digital i la interacció entre si per no caure en contradiccions o paradoxes. Si bé els objectius són comuns, els procediments executius són específics en cadascun dels entorns, fet que determina la planificació a desenvolupar, i que en el cas digital convé especialitzar.

2.1.4 El màrqueting viral

Des del punt de vista de la comunicació i les relacions públiques, les xarxes socials són actualment un **canal prioritari de treball**, atesa la possibilitat que ofereixen

d'accedir ràpidament a un públic molt ampli, fàcilment segmentable i a un cost relativament baix.

La distribució de continguts s'efectua per mitjà de les estratègies anomenades genèricament *màrqueting viral*. Aquest concepte suposa la distribució massiva i espontània d'una idea —per tant, també d'un producte— dins d'una comunitat d'usuaris per mitjà dels diferents suports tecnològics a l'abast actual, gràcies a la facilitat de transmissió que suposa passar d'un usuari a un altre un determinat missatge, vídeo, imatge...

El concepte de màrqueting viral no és nou, ja que la transmissió de **recomanacions boca-orella** és una estratègia plenament normalitzada i convencional en les estratègies de màrqueting; però ha trobat, dins del desenvolupament de les xarxes socials, un espai ideal per a la seva extensió massiva i a gran velocitat.

Tradicionalment, la comunicació boca-orella se circumscriu a l'entorn més directe de caràcter familiar i d'amics, amb la limitació que això suposa. La distribució de missatges dins de les xarxes socials **multiplica les possibilitats de difusió**, sense que es pugui comparar amb cap alternativa.

La fortalesa que presenten les estratègies de **màrqueting viral** es basa en el fet que qui recomana un determinat producte o servei és el consumidor real i no l'empresa, la qual cosa determina, des del punt de vista del mercat, una enorme fiabilitat, molt superior a la que pot oferir un recomanació de la mateixa marca.

El màrqueting viral és una estratègia de comunicació i promoció d'un producte o missatge que busca la difusió ràpida i massiva de forma espontània a través dels diferents canals tecnològics i les xarxes socials. Acostuma a basar-se en el boca a boca electrònic (*eWOM*). Els missatges corporatius s'estenen d'usuari a usuari de forma ràpida (encara més gràcies a la telefonia mòbil), ja que sembla que provenen d'una font fiable o de tercers, en comptes de la mateixa marca o l'empresa. Aquesta estratègia pot aplicar-se en qualsevol mitjà de comunicació; no obstant això, s'ha demostrat que el seu seguiment és molt major a les xarxes socials com Facebook o Twitter.

El concepte 'eWom'

L'*eWom* (*electronic Word Of Mouth*) és la versió digital del mecanisme tradicional de transmissió boca-orella, o sigui, la transmissió d'un missatge d'usuari a usuari o exposició pública d'una opinió. En aquest cas, i atès que moltes recomanacions es poden atorgar de forma anònima, la fiabilitat del missatge augmenta considerablement, ja que l'usuari emissor se sent més segur.

2.2 L'etiqueta a la xarxa o "netiqueta"

El concepte general de "bona educació", tot i que és força controvertit (segons les circumstàncies psicosocials de l'entorn i les diferents cultures), es basa en

el capteniment del respecte i la consideració cap a les altres persones, en la valoració dels seus sentiments i les seves necessitats, en la demostració que estem interessats en el que fan, en el que pensen i en com actuen i, en definitiva, a tenir-les positivament en compte. Aquesta és la clau.

La presència de la **bona educació** en el món empresarial i institucional és inexcusable en tots els espais de treball. Per tant, també ho ha d'ésser en el treball en línia, a Internet i en els serveis de missatgeria instantània.

Complementàriament a la bona educació en termes genèrics, hem de pensar que totes les empreses i institucions, grans i petites, mantenen un **codi ètic de conducta** recomanada als seus col·laboradors i que, en casos concrets, és d'obligat compliment. Aquest codi ètic o de bones pràctiques professionals pot ésser que estigui reglamentat i publicat en el conveni col·lectiu, explicat a la intranet o en alguna circular interna. També es possible que simplement existeixi en aquest sentit un conjunt d'hàbits i tradicions no escrits però que cal respectar escrupolosament; aquest fet té lloc sobretot en empreses de petita dimensió.

En tot cas, una empresa, com a grup humà organitzat i en constant relació d'interessos amb tercers, atorga al comportament dels seus col·laboradors un pes relatiu rellevant com a conseqüència de la necessitat permanent d'**oferir una bona imatge** al seu entorn i de preservar els seus interessos. Aquesta necessitat comprèn la totalitat de les activitats empresarials, independentment d'allà on es produeixin, incloent-hi el món virtual, on les regles de joc prenen una dimensió específica i unes característiques especials. Aquest és el punt de partida del concepte d'etiqueta en xarxa o "netiqueta".

Etiqueta a la xarxa o "netiqueta" fa referència al conjunt de normes de comportament i bona educació generals, així com també les que siguin pròpies de l'empresa o institució, si n'hi ha; normes que cal atendre en el treball en línia, a Internet i en la comunicació per via instantània (WhatsApp). Per extensió, aquestes normes afecten també qualsevol altra forma actual o futura de comunicació escrita en suport tecnològic.

Històricament, la comunicació en línia per mitjà d'Internet neix en un context d'un alt nivell cultural, atès que els primers usuaris foren universitats i centres de recerca científica, context on hom suposa un comportament ètic notòriament adequat a les normes socials més acceptades internacionalment com a correctes. Però la xarxa s'expandí arreu del món amb gran rapidesa, el nombre d'usuaris va créixer exponencialment i l'aparició de missatges amb continguts contraris a les normes socials, plens de mancances de tota classe en el respecte a les normes establertes, fins i tot amb insults i grolleries, no es féu esperar. El nou sistema exigia reconèixer aquest problema. Fou l'any 1995 quan l'organisme nord-americà **IETF** (Internet Engineering Task Force) elaborà un document base relatiu a les normes de conducta que calia seguir en la context virtual, document que es pot considerar, en general, plenament vigent.

Així doncs, les **normes ètiques** i de bones pràctiques a la xarxa, segons les normes IETF, les podem sintetitzar en les següents:

- Cal tenir present que el receptor/a del missatge, a l'altra banda de l'ordinador o de la terminal mòbil, és una persona, un ésser humà. Aquesta afirmació sembla una obvietat, però el cert és que el risc de perdre el referent personal/humà davant d'una pantalla i al cap de moltes hores de treball és perfectament identificable. Les conseqüències en aquest cas seran sempre negatives per a l'emissor, i per tant, per a l'empresa.
- En les converses directes i en viu la presència del gest, de la mirada i del llenguatge no verbal és un factor que us permet la modulació i l'adequació positiva de les paraules en funció de com evoluciona la conversa o situació; els experts en psicociologia afirmen que el resultat d'una comunicació pot arribar a dependre en un 90% del llenguatge no verbal. Però aquest fet desapareix en el moment que escrivim alguna cosa a Internet, redactem un correu electrònic o emetem un missatge de Whatsapp.
- Cal tenir cura dels missatges. Cometre un error per acció o per omissió en l'espai virtual és relativament fàcil. Fins i tot aquesta manca de visió del gest, de la reacció momentània de l'interlocutor, pot portar persones de gran competència en el tracte humà a l'emissió de missatges d'escassa empatia, per bé que s'hagin redactat correctament.

Per reduir el risc d'error és molt recomanable la pràctica de **rellegir els missatges** abans d'ésser emesos, tot imaginant que ara sou els lectors, i accentuar, si cal, les mostres d'amabilitat i d'agraïment que siguin necessàries.

La majoria dels sistemes de comunicació virtual actual comprenen la facultat d'afegir als missatges **motius iconogràfics** (icones) que d'alguna manera pretenen suplir el llenguatge no verbal al qual hem fet al·lusió. És cert que en alguns casos les icones poden ésser d'alguna d'utilitat expressiva, sobretot si la comunicació es produeix entre persones de reconeguda i sòlida companyonia i amistat, però sempre que siguin emprats moderadament i de forma puntual. En general, però, l'ús d'icones en el llenguatge comunicatiu professional en l'interior de les empreses és desaconsellat. En el cas de comunicacions amb proveïdors, clients i institucions és impropi. Tanmateix, en determinades activitats professionals i sectors concrets de l'activitat econòmica (per exemple, els relacionats amb la moda alternativa o el disseny avantguardista) aquesta regla pot esdevenir més flexible. En tot cas, però, l'ús d'icones ha d'ésser sempre moderat.

En la comunicació virtual, el comportament de les persones s'ha de regir com a mínim pels **mateixos canons d'educació**, els mateixos estàndards de comportament, que en el món real. Ocasionalment pot ésser diferent segons el context i les necessitats del moment, però en cap cas seran inferiors. Per exemple, si prometeu aclarir "demà" un determinat dubte que us és plantejat per correu electrònic, la resposta l'heu de donar indefectiblement l'endemà, i en cas que no sigui possible

heu de redactar un correu electrònic aportant les explicacions i justificacions que calguin, talment com es fa en un entorn real.

El respecte per la **privacitat de les persones** és un valor destacat en el context de treball virtual. De la mateixa manera que en un entorn real no llegiríem mai un paper dipositat en una taula de treball que no és la nostra (ni ens correspon fer-ho per obligació de la feina), no és de cap manera admissible l'assalt a la intimitat de les persones pel que fa a la seva activitat en xarxa, en correus electrònics, missatges instantanis... Penseu que aquesta norma de conducta no només és de rigor ètic, sinó que pot estar penalitzada per la llei.

No utilitzeu el vostre posicionament jeràrquic dins de l'empresa per a pressions a companys de feina, abusos o extralimitacions desajustades. En aquest sentit, la mateixa conducta que no seria correcta en món real és, en el món virtual, possiblement encara més negativa. Penseu també que sempre queda rastre escrit del que es diu i es fa, fins i tot després d'haver-ho eliminat per mitjans informàtics convencionals.

Si detecteu un **error comès per altres persones** no utilitzeu la xarxa per destacar-ho públicament, sinó que, al contrari, doneu-li a l'afectat per aquest mitjà el suport emocional necessari. El vostre posicionament públic en un espai virtual ha d'ésser sempre solidari. Si s'escau, podeu assenyalar l'error al company, però de forma personal i per conducte d'una comunicació privada.

2.3 Canals de comunicació externa

Entre els diferents canals de comunicació externa cal tenir presents diversos aspectes, entre els que destaquen:

- L'elaboració i redacció de resums, notes i dossiers de premsa.
- L'elaboració i redacció de continguts per als mitjans digitals i aplicacions mòbils.
- El posicionament SEO.
- Els gabinets de premsa i de comunicació.

2.3.1 Resums, notes i dossiers de premsa

La elaboració i redacció de resums, notes i dossiers de premsa tenen com a finalitat bàsica la creació d'un document on l'empresa o la institució que l'emet fa referència a un fet concret, produït en un moment determinat, que interessa donar a conèixer públicament i que es lliura als mitjans de comunicació perquè sigui difós.

Es tracta, doncs, d'una de les principals eines de comunicació entre l'entitat i els mitjans que tindreu disponibles.

La **nota de premsa** es caracteritza per ésser un document breu i concís, centrat únicament en els fets i els moments que es volen traslladar a l'opinió pública. És una eina de comunicació informativa rellevant, per la qual cosa no és procedent el seu ús banalitzat o per un motiu sense importància. Tot i que en la pràctica real en podreu trobar casos, no és gens recomanable la utilització de la nota de premsa per difondre missatges inconcrets o simples rumors dins de campanyes de màrqueting (per exemple, el possible llançament d'un nou producte) que portin únicament la intenció de testejar el mercat amb finalitats estratègiques.

Les notes de premsa consten dels següents elements:

- **Encapçalament**, format pel logotip de la companyia, la data d'emissió, la localitat des on s'emet i el text "nota de premsa" ben visible per evitar confusions amb altres documents informatius.
- **Titular**, que consisteix en una frase curta, clara, directa i que resumeix el contingut més rellevant que es vol transmetre. Es considera inadequat el titular que consta de més de 10 paraules, ja que cal que sigui molt concís. Com a valor afegit s'hi poden incloure paraules clau que facilitin més endavant el posicionament en el cercadors d'Internet, sempre que aquesta inclusió no distorsioni el contingut real que es vol transmetre.
- **Subtítol**: és un text format per un parell de frases que complementen i expliquen el titular si és convenient. Si no és així no és estrictament necessari.
- **Introducció**: és un petit resum, format per tres o quatre ratlles, del text complet. La seva intenció és despertar l'interès del lector i situar-lo en el context de lectura més adient. El seu contingut farà referència a què, qui, com, quan, on i per què ha succeït un determinat esdeveniment. És en aquesta secció on convé situar les paraules clau que voldreu que siguin emprades pels cercadors d'internet.
- **Cos del text**: és en aquest espai on la notícia o comunicació que es vol difondre s'ha de detallar i explicar convenientment, amb els detalls necessaris. Cal tenir en compte de no repetir conceptes innecessàriament ni aportar detalls de caràcter merament publicitari. La informació que es vol transmetre s'ha d'anar concretant de més a menys importància, deixant per al final els detalls menys importants. Com a recurs tècnic podeu imaginar una piràmide posada de cap per avall, on la informació més important es llegeix en primer terme i la que ho és menys al final.
- **Tancament**. Si la nota de premsa comporta molta informació convé fer-ne un petit resum en un parell de línies per tancar la nota; en cas contrari, no és necessari.
- **Contacte**. No es tracta pròpiament d'una signatura, sinó que és l'oferiment als mitjans de les dades de contacte de la persona designada per si cal

respondre alguna consulta o dubte. Consisteix simplement a aportar el nom, el càrrec, el telèfon i el correu electrònic de la persona de contacte.

Exemple de nota de premsa emesa per Volkswagen el 18/10/2016

Enlaces de interés - Navegación por temas -

Sala de Comunicación
Volkswagen
18 octubre 2016 - 19:01

Actualidad Multimedia Gama de modelos Dossieres Historia Grupo Volkswagen **WRC 2016**

Home > Actualidad > Notas de prensa > VOLKSWAGEN BRAND REPORTS RISE IN WORLDWIDE...

14 de octubre de 2016 | Ventas y entregas Compartir en redes sociales

LA MARCA VOLKSWAGEN REGISTRA UN INCREMENTO DE SUS ENTREGAS ENTRE ENERO Y SEPTIEMBRE A NIVEL MUNDIAL

Crecimiento del 6,7% en septiembre en comparación con el año 2015 Enviar | Imprimir | Volver

China impulsa los resultados positivos

Jürgen Stackmann, responsable de Ventas del Comité Ejecutivo: "El resultado positivo en China contrasta con los desafíos en otras regiones"

La marca Volkswagen Turismos entregó 547.700 vehículos a nivel mundial durante el mes de septiembre, un 6,7% más que en el mismo mes del año pasado. Entre enero y septiembre, se entregaron un total de 4.374.900 vehículos a clientes. Como resultado, las entregas acumuladas de la marca Volkswagen han superado por primera vez la cifra del año pasado (+0,6%). Jürgen Stackmann, responsable de Ventas del Comité Ejecutivo de la marca Volkswagen, comentó: "Gracias a los sólidos resultados en China, las entregas de Volkswagen en septiembre fueron notablemente superiores a las del año pasado. Como consecuencia, nuestras entregas entre enero y septiembre excedieron el nivel del año pasado".

Volkswagen registró un incremento del 1,6% en el mercado global europeo durante el mes de septiembre, entregando 160.400 vehículos. La mayoría de ellos, 141.000 unidades, fueron entregados en Europa Occidental, lo que equivale a un incremento del 0,4%. En Alemania, el mercado local de la marca, se entregaron 48.300 unidades en septiembre, lo que supone un ligero descenso del 1,5%. Volkswagen mantuvo su exitoso rumbo en Europa Central y del Este, donde las entregas crecieron un 10,4% hasta los 19.400 vehículos. En Rusia, se entregaron 7.000 unidades, un 2,9% más que el

Documentos adjuntos

LA MARCA VOLKSWAGEN REGISTRA UN INCREMENTO DE SUS ENTREGAS ENTRE ENERO Y SEPTIEMBRE A NIVEL MUNDIAL pdf (0,1 MB)

Volkswagen comunica a la premsa oficialment que durant el mes d'agost del 2016 ha incrementat les vendes a nivell mundial per mitjà d'una nota o comunicat de premsa.

2.3.2 Continguts per als mitjans digitals i aplicacions mòbils

L'elaboració i redacció de continguts per a mitjans digitals i aplicacions mòbils constitueix una funció que, si les característiques i dimensions de l'organització així ho aconsellen, és sovint atorgada a **agents externs especialitzats** que, no obstant això, són supervisats per càrrecs de responsabilitat dins de l'empresa, entre ells el d'assistent a la direcció.

Aquesta especialització, dins del món de la redacció, segueix una sèrie de **pautes executives** que permeten l'obtenció d'uns resultats de qualitat:

- Coneixement profund de l'empresa, el seu entorn i les seves circumstàncies.
- Coneixement del perfil del lector a qui van dirigits els continguts.

- Atenció especial al títol i la capçalera, ja que el seu efecte és determinant.
- Crida a l'interès a la lectura des del primer paràgraf introductori, i sobretot en les primeres frases.
- El cos dels continguts han de comportar els elements necessaris per convèncer el lector del missatge que es pretén traslladar.
- El disseny global ha d'ésser atractiu per si mateix, fàcil de llegir, agradable i convincent.
- En la darrera fase del treball es comprova la qualitat de l'estil, la sintaxi...
- La redacció i el disseny de continguts digitals va aparellada a l'optimització màxima en els cercadors d'Internet i en el mitjans socials (posicionament SEO i SEM).

2.3.3 El posicionament SEO

El procés de millora continuada de la visibilitat d'un contingut digital a Internet o en aplicacions mòbils implica el desenvolupament i l'aplicació d'una estratègia específica per al millor posicionament natural en els resultats dels cercadors, tipus Google o altres. Aquest procés es denomina SEO (Search Engine Optimization) i és clau en qualsevol pla de màrqueting digital, atès que el seu èxit depèn directament del posicionament en els primers llocs dels resultats de les recerques.

El millor posicionament s'obté per l'actuació conjunta de diverses estratègies:

- Elecció de les **paraules clau** més adients que facin referència directa als continguts que es volen exposar i que siguin triades entre les paraules més usades. Aplicacions com Adwords ajuden a identificar aquestes paraules.
- Incentivació que el lloc web sigui **citat a les xarxes socials**, ja que Google, que controla el 95% de les recerques mundials, dóna prioritat a aquests llocs.
- Aportació de **continguts de qualitat** a fòrums de temes relacionats amb la missió i els valors de l'empresa i sobretot en pàgines independents, atès que aquest factor és considerat prioritari per Google i altres a l'hora d'atorgar els primers llocs en els resultats de les cerques.
- Enllaç amb altres pàgines web, els denominats **links** (enllaços), que són també positius per obtenir els primers llocs.
- **Disseny atractiu**, fàcil de llegir i ràpid de descarregar.

Posicionament SEM

El posicionament SEM (Search Engine Marketing) és el posicionament en les primeres posicions dels resultats per simple mitjà de pagament d'una tarifa

contractada. El cost econòmic que suposa està en funció del nombre de vegades que algú s'interessa per l'entrada de pagament. Aquesta forma de procedir suposa avantatges i oportunitats:

- **Qualitat en els resultats.** Atès que existeix una relació directa entre el contingut de la cerca i els continguts de la pàgina trobada, la probabilitat d'aconseguir un client efectiu és molt més àmplia que en una publicitat de caràcter genèric, que és més dispersa.
- **Segmentació senzilla.** Les eines SEM permeten decidir sobre quines àrees geogràfiques es vol incidir, en quins horaris, en quins idiomes i moltes opcions semblants, de gran valor resolutiu.
- **Flexibilitat.** Les operacions per mitjà del posicionament SEM són molt adaptables a les necessitats de les petites i mitjanes empreses.

No obstant els avantatges descrits, les eines de posicionament SEM evidencien al lector que són pagades i, per tant, les recomanacions i propostes que fan pateixen del biaix de desconfiança, fet que no es dona si s'aconsegueix un bon posicionament gràcies a la citacions en xarxa, els continguts de qualitat, els enllaços...

2.3.4 Gabinet de premsa i de comunicació

El gabinet de premsa i de comunicació és l'equip de treball intern d'una empresa, institució o organisme que té per finalitat la **interactuació permanent** amb els mitjans de comunicació externs, de forma bidireccional. És a dir, que funcionalment el gabinet de premsa emetrà informacions destinades a l'exterior i recollirà, en el seu cas, continguts mediàtics d'interès per a l'empresa.

La responsabilitat de desenvolupar i executar estratègies orientades a aconseguir una opinió pública favorable als interessos de l'empresa se centralitza en el **gabinet de premsa**.

Tot i que l'estudi pregon del paper, les funcions i el desenvolupament dels gabinets de premsa en un entorn de societat democràtica i de benestar comú és encara en una fase inicial, podem concretar **diferents perfils** en funció de la naturalesa de l'organització, la qual defineix les polítiques a seguir, bé orientades a un producte o servei empresarial, bé al ciutadà entès com a contribuent, a uns objectius comuns o a d'altres:

- **Gabinets de comunicació d'empresa.** Les grans corporacions empresarials comuniquen a l'exterior les seves polítiques, resultats o estratègies per mitjà de professionals especialitzats, habitualment, però no necessàriament, vinculats al periodisme, per mitjà dels comunicats de premsa. La seva

funció principal és recollir, interpretar adequadament i saber transmetre amb precisió a l'exterior els missatges i els continguts que són emesos per la direcció. En general, els gabinets de premsa empresarial gaudeixen dels recursos necessaris per executar correctament la seva funció, atès que són de gran reconeixement de la transcendència directa en els resultats.

- **Gabinets de comunicació institucionals.** Adscrits funcionalment a governs, ajuntaments, diputacions, partits polítics, sindicats, etc., assumeixen la responsabilitat de transmetre a la ciutadania els missatges que els són encarregats en els termes polítics que representen. A diferència dels gabinets d'empresa, estan subjectes a pressupostos molt limitats, i per tant és freqüent la compartició de tasques entre professionals del periodisme independents i membres actius de partits o sindicats.

En els dos casos, i respectant els diferents públics objectius a què es dirigirà el gabinet de premsa, les **finalitats a aconseguir** són comunes:

- Treballar en base a la identitat de la marca, empresa o institució.
- Transmetre al públic objectiu conceptes com prestigi i reconeixement.
- Aconseguir una opinió pública favorable als interessos de l'empresa o institució.
- Comunicar resultats, experiències, projectes, canvis estratègics...

Les **eines** que empren els gabinets de premsa per executar les seves funcions són les notes i els dossiers de premsa, així com la transmissió de comunicats per publicació en la web.

Les organitzacions amb menys recursos i les petites i mitjanes empreses tenen l'oportunitat, en cas necessari, de contractar puntualment els serveis de gabinets de premsa independents, especialitzats en aquesta comesa.

2.4 Aplicació de tècniques de relacions públiques

L'aplicació de tècniques concretes de relacions públiques les heu d'entendre sempre des d'una visió àmplia, flexible i creativa, oberta a noves idees i estratègies, però en tot cas sempre les heu d'emmarcar en els **objectius generals** de l'empresa o institució, que en cap cas s'han de considerar menors o secundaris; dit d'una altra manera: van a la par.

Tota acció de relacions públiques que es porti a terme ha d'estar orientada directament o indirectament amb la **missió, la visió i els valors** de l'empresa.

Les tècniques que podreu emprar en l'àmbit de les relacions públiques han d'estar sempre governades per una planificació molt precisa. Res ha de quedar en mans

de la improvisació ni tampoc heu de dipositar tota la confiança en el fet que en un moment donat sabreu actuar amb la convicció i l'exactitud necessàries. Cal que tota acció —també les accions per omissió— formi part d'un **pla de treball** concís i especificat, tant en els passos a donar i les accions concretes a portar a terme (la presentació d'un producte, l'organització d'un congrés, la rebuda i atenció a visitants...) com també en la possibilitat de donar resposta alternativa a situacions imprevistes o inesperades.

2.4.1 Programació d'activitats

La programació de grans activitats relacionades amb la comunicació institucional (com són la presentació de productes, l'organització de simposis, la rebuda de personalitats...) ha d'anar complementada amb altres accions que per si mateixes esdevinguin agents de les relacions públiques, i per tant requereixen de l'atenció necessària per executar-les correctament:

Paraules oportunes

En ocasió de maternitat o pèrdua d'un ésser estimat és una bona pràctica de relacions públiques internes la tramesa d'una comunicació estrictament personal expressant el sentiment escaient en cada cas de la direcció.

- **Cartes personalitzades.** És aquella comunicació escrita que va dirigida inequívocament a una sola persona amb la intenció de reconèixer, posar en relleu o enaltir un acte, un projecte o una acció important executada pel receptor. Es pot dirigir tant a públic extern (grans clients, directius d'empreses i organismes, personalitats públiques) com a públic intern (com col·laboradors distingits o caps d'unitats operatives). Cal seleccionar el format, físic o electrònic, en funció de cada situació, sempre considerant el suport físic com el màxim exponent de la millor forma de comunicació personal. En tots els casos el document anirà signat. La fortalesa d'aquest mitjà resideix en el fet que treballa elements psicològics del destinatari, que valorarà especialment el concepte d'exclusivitat.
- **Discursos.** Amb ocasió de dates assenyalades, per exemple aniversaris de l'antiguitat de l'empresa o similars, és factible la preparació i execució d'un discurs institucional. En aquesta eina de comunicació cal tenir en compte que són molt rellevants la introducció i les idees expressades en els primers minuts, ja que està comprovat que l'atenció del públic no segueix una línia recta, sinó que pren diferents biaixos. L'estructura interna del discurs tindrà en compte el públic a qui es dirigeix per tal d'adequar els tecnicismes a la millor comprensió general. El cos pròpiament dit del discurs aportarà les idees, les dades i les argumentacions que li donen sentit, sempre amb un estil elegant però entenedor, concís i breu. El cos del discurs se supervisarà especialment per evitar improvisacions que podrien portar a contradiccions amb els valors generals de l'empresa. Especial atenció demanen les frases conclusives, que han d'acabar amb un epifonema.

L'*epifonema* és una figura retòrica que consisteix en un enunciat o una afirmació amb la qual es tanca un text, el qual condensa les idees i fins i tot valora els continguts d'un treball, un discurs, una conferència...

Tancament d'un discurs

"No serà un camí fàcil. Ens exigirà un esforç però haurem de ser capaços d'afrontar els reptes futurs" (Ignacio Martín, president executiu de Gamesa).
També és un exemple d'epifonema.

- **Portaveus de l'empresa o institució.** El portaveu és la persona autoritzada per una empresa o institució per difondre públicament la informació que genera i respondre en el seu nom a les preguntes que se li puguin plantejar

després d'un comunicat oficial. El portaveu és un professional decisiu en el camp de la comunicació empresarial, ja que esdevé la veu única representativa i visible en el moment de parlar amb els mitjans. Pren especial rellevància en **moments de crisi**, com pot ésser un conflicte laboral, l'anunci d'una reestructuració de la plantilla, el tancament de centres de treball o altres. El portaveu de l'empresa no és necessàriament un alt executiu, tan sols cal que gaudeixi de les competències específiques per a aquesta funció, que es basen a estar totalment informat de les circumstàncies oficials i oficioses de la companyia, la qual cosa aportarà seguretat en l'expressió i propietat en el que comuniqui. Atès que l'entorn de treball pot ésser advers, és imprescindible mostrar un caràcter d'empatia i plena paciència, capaç de connectar amb el interlocutor i identificar-se emocionalment amb ell.

- **Presentacions públiques.** Les empreses, les organitzacions i les institucions empen la presentació pública com una de les opcions més plausibles per a l'exposició de programes a mitjà termini, com són possibles plans estratègics, presentació de nous productes i serveis o línies de negoci, adquisicions per ampliació, fusions amb altres empreses, etc. La idea de fons addicional a la de donar merament informació és la de vincular l'auditori amb el contingut de la presentació i fer-lo partícip cercant la seva complicitat i col·laboració futura.
- **Entrevistes en els mitjans.** Una variant de la presentació pública és l'entrevista en els mitjans de comunicació del màxim responsable d'un projecte. Es tracta d'un espai en què els continguts transmesos són percebuts pel consumidor des d'una òptica més propera i natural, i per tant més efectiva. Cal tenir en compte que en aquestes circumstàncies és el mitjà qui controla la informació, tant en la forma com en el fons, per la qual cosa és imprescindible la transmissió d'una bona imatge i uns continguts d'interès per a l'audiència. És una fórmula de gran força expansiva no sempre a l'abast, però sí molt interessant per a aquelles empreses i institucions que treballen amb productes o serveis d'interès general.

Exemple d'entrevista en un canal de TV

En aquest vídeo podeu veure el director del *Centro de Estudios Brasileños* parlant del café com un valor promocional del seu país:



https://www.youtube.com/embed/1OjpJAc_xoo?controls=1



- **Presència de personalitats.** Un element de gran efecte en els actes públics de relacions públiques, especialment congressos, conferències i reunions d'alt nivell, és la presència i la intervenció d'una personalitat rellevant relacionada amb la matèria de la presentació. L'efecte principal és la transmissió de plena confiança en els missatges i continguts que són objecte de l'acte.

En aquests casos és corrent que la personalitat més adequada tingui una agenda complexa i plena, per la qual cosa és imprescindible la contractació amb força antelació. Com és del tot previsible, la personalitat rep alguna classe de compensació econòmica —de vegades ja està tarifada— i la cobertura de totes les despeses de mantenició, allotjament i desplaçament al més alt nivell.

Convidats de renom

Un laboratori farmacèutic presenta en públic el llançament al mercat d'un nou medicament que afavoreix la qualitat de vida dels malalts de càncer. A aquest efecte, organitza un acte de presentació en un palau de congressos al qual convida tots els metges especialistes de tot el país. En aquest acte, la presència d'un investigador de renom mundial és d'efectes decisius.

- ***Clipping i weblipping.*** Consisteix a destinar els recursos humans i tècnics necessaris per recollir en temps real tota la informació que gira al voltant de la mateixa empresa o organització, de la seva competència, de la situació dels mercats on opera, de les novetats que apareixen i de tot allò que hi estigui relacionat directament o indirectament. La força més important d'aquesta fórmula de treball rau en la seva immediatesa, per la qual cosa el recull i la transmissió immediata del coneixement als òrgans de gestió de l'empresa ha d'ésser àgil per sobre de tot, no essent tan rellevant en aquest cas la forma o el procediment. L'expressió *clipping* fa referència a continguts publicats en formats tradicionals, reservant l'expressió *weblipping* per als continguts digitals.

Coordinació d'activitats de suport a la comunicació i les relacions professionals

Maria Abril Sellarés, Sònia Menéndez Stabilito

Protocol empresarial

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Estratègies de relacions públiques	9
1.1 Relacions públiques: definició	9
1.2 Les estratègies de comunicació: el procés, les fases i les funcions d'un pla estratègic	10
1.2.1 Les estratègies de comunicació; el procés	12
1.2.2 Fases i funcions d'un pla estratègic de comunicació	17
1.3 Estratègies de comunicació a la premsa escrita, ràdio i televisió	19
1.3.1 La premsa escrita	21
1.3.2 La ràdio	23
1.3.3 La televisió	25
1.4 Estratègies de comunicació digital	26
1.5 Sistemes i eines de mesurament	30
1.5.1 Indicadors clau de rendiment (KPI)	31
1.5.2 Ítems claus per al mesurament	33
1.5.3 Finalitzant la mesura	34
1.6 Components de les relacions públiques, en línia i fora de línia	35
1.6.1 Components fora de línia	35
1.6.2 Components en línia	41
2 Mitjans i relacions públiques	49
2.1 Normativa de l'organització; manuals operatius i manuals d'estil	49
2.1.1 Manual operatiu; funcions i estructura	50
2.1.2 Manuals d'estil; funció i estructura	57
2.2 Protocol intern	58
2.2.1 Tipologia de la comunicació interna	60
2.2.2 Els mitjans de protocol intern	63
2.3 Protocol extern	72
2.3.1 Aspectes del tractament a les persones	74
2.4 Mitjans de comunicació i relacions públiques	84
2.5 Mitjans digitals i relacions públiques	86
2.6 Dinamització i interacció grupal	88

Introducció

Des del moment que una empresa té presència dins del seu sector industrial o comercial, i amb ressò a altres sectors, les tasques dels relacions públiques (RP) es fan més complexes i les accions que han de realitzar són molt variades.

Però siguin accions senzilles o complicades, el que ha de tenir clar un RP és que necessita uns **objectius clars** i un **pla estratègic** per portar a terme les seves accions. No obstant això, no serà suficient si, a més a més, no es fa una **investigació de mercat**: com està el sector, a quin públic es dirigeixen les accions i quins mitjans de comunicació utilitzarem per assolir l'èxit que s'espera.

En la unitat "Coordinació d'activitats de suport a la comunicació i les relacions públiques professionals", trobareu com s'han de preparar les estratègies, quines línies protocol·làries s'han de seguir, quins manuals operatius i d'estil poden tenir els RP al seu abast i quines són les tècniques més recomanables per a la feina d'un RP. També en aquesta unitat tractarem les relacions que es donen entre els RP i la diversitat de públics amb els que pot tractar.

En l'apartat "Estratègies de relacions públiques" veureu que una estratègia comunicativa és una eina de planificació que sistematitza, de forma global, els objectius generals, les tàctiques, els missatges, les accions, els indicadors, els instruments i els terminis que l'empresa utilitzarà per donar-se a conèixer entre els seus treballadors i el seu entorn.

Quan ja sabem quina o quines estratègies volem aplicar, ens caldrà un pla d'estratègic, és a dir, un programa d'actuacions en què es concreten les grans decisions que han d'orientar la gestió comunicativa cap a l'excel·lència. El seu objectiu bàsic, doncs, és dissenyar un mapa en què s'indiquin els passos que cal seguir per assolir els objectius plantejats.

Les **funcions del relacions públiques** han de permetre establir i mantenir les línies de comunicació, comprensió, acceptació, resolució i cooperació entre una empresa i el seu públic, tant intern com extern. Per tant, un RP ha de tenir clares quines són les estratègies que l'empresa vol iniciar i, per tant, haurà de dissenyar els plans estratègics que s'hi adaptin més bé. Així, el relacions públiques, entre altres tasques, s'implicarà en la resolució de conflictes, ajudarà els directius a estar informats i que en cas necessari puguin reaccionar davant l'opinió pública i dels seus treballadors; a més a més, els mantindrà constantment informats del que succeeix en el dia a dia, així com informarà els mitjans d'allò que es consideri important de transmetre, i utilitzarà d'una manera eficaç les eines que serveixin com un sistema de control per ajudar a anticipar i fins i tot crear, si s'escau, les tendències del mercat.

En l'apartat "Mitjans i relacions públiques", veureu que perquè un pla estratègic sigui exitós és essencial saber a quin públic ens dirigim i quines eines s'han emprat

d'una manera útil. Per tant, és necessari que els mitjans de comunicació siguin els més eficaços per a cada segment. Hi ha segments que són fàcils d'identificar però n'hi ha d'altres que no ho són tant, per això els estudis de mercat ens ajuden a arribar-hi. Avui en dia els RP tenen tècniques per arribar amb gran precisió a cada públic i en alguns casos fins i tot s'arriben a personalitzar els missatges. Un exemple és l'àrea sanitària: els missatges enviats poden particularitzar-se segons el pacient.

L'ús dels mitjans comunicatius és vital dins de les estratègies, per tant, la creació de plans és el que ens permetrà assolir l'èxit si estan fets amb rigor, cura i objectivitat. La utilització dels canals de **comunicació interna** se centra en el capital humà que té l'empresa. Es tracta d'un procés comunicatiu en què s'integren totes les persones que formen l'organització, i els mitjans que utilitzem són coneguts com a mitjans controlats.

Per a la **comunicació externa**, la que va dirigida a l'entorn, al gran públic, es pot fer de manera directa o a través dels mitjans de comunicació, entre els quals destaquen la ràdio, la televisió i la premsa escrita, com a tradicionals, i internet i les xarxes socials com a digitals. Aquests mitjans exerceixen una gran influència gairebé sobre tothom. Els missatges que s'utilitzen han de ser contundents, clars i veraços.

Evidentment, els RP han de saber comunicar i, sobretot, com comunicar; la peça clau per saber-ho fer és el **protocol**. Ens trobem en l'era del protocol, en què la imatge i les bones maneres en els negocis són una eina imprescindible per saber fer i saber quin és el moment adequat per fer-ho. El protocol engloba des de la salutació, la presentació, la manera de dirigir-se, com vestir adequadament, els temes de conversa més apropiats i la manera com acomiadar-se quan l'acte ha acabat. És important potenciar l'acció protocol·lària en les organitzacions per potenciar la seva marca amb més credibilitat i fiabilitat.

Totes les eines que teniu en aquesta unitat us ajudaran a desenvolupar tant la comunicació interna com la comunicació externa; tant si esdevenen accions directes de l'empresa com si s'utilitzen els mitjans de comunicació.

Finalment, és important treballar totes les activitats i exercicis que se us proposen en els materials web per assolir correctament els continguts d'aquesta unitat.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Coordina activitats de suport a la comunicació i a les relacions professionals, internes i externes, associant les tècniques emprades amb el tipus d'usuari.

- Identifica els elements estratègics de relacions públiques diferenciant el tracte amb clients, interns i externs, usuaris, proveïdors i tercers relacionats amb l'empresa (*stakeholders*).
- Descriu els components de les relacions públiques fora de línia.
- Descriu els components de les relacions públiques en línia.
- Descriu els objectius i les fases del protocol intern, atenent l'organigrama funcional de l'empresa/departament i les relacions funcionals establertes.
- Aplica els objectius i les fases del protocol intern en situacions empresarials habituals, i n'analitza els resultats obtinguts.
- Descriu els objectius i fases del protocol extern segons el client/usuari.
- Aplica els objectius i les fases del protocol extern en situacions empresarials habituals, i n'analitza els resultats obtinguts.
- Diferencia les modalitats d'atenció al client/usuari i els diferents proveïdors externs necessaris per al seu desenvolupament.
- Aplica les tècniques de relacions públiques i de protocol relacionades amb els mitjans de comunicació.
- Aplica accions de contacte directe i no directe, respectant les normes de deontologia professional.
- Programa i desenvolupa accions de suport a la comunicació emprant amb fluïdesa les dues llengües oficials.
- Programa i desenvolupa accions de suport bàsiques a la comunicació emprant la llengua anglesa.
- Mostra actituds i aptituds professionals en els processos d'atenció al client.
- Aplica tècniques de dinamització i interacció grupal.
- Aplica tècniques de dinamització i interacció en canals i mitjans en línia.
- Aplica les normes de confidencialitat i privacitat en aplicació del codi odontològic de la professió.

1. Estratègies de relacions públiques

Empreses multinacionals, com poden ser Coca-Cola, Zara (Inditex) o Ferrari, tenen molt assumit què significa i quina és la importància de les relacions públiques (RP) per al desenvolupament i creixement de l'empresa, així com dels professionals que treballen al departament d'RP. Però per a les petites i mitjanes empreses (pimes), que no és habitual que tinguin un departament específic d'RP, és necessari que entenguin la necessitat de considerar aquest departament i els professionals que inclou. Per què? Aquest departament serveix per crear, mantenir o modificar la imatge i la **percepció d'una empresa** tant dins com fora de la mateixa empresa; i això, a curt i llarg termini, pot significar un increment de vendes i obtenir un tracte preferencial davant dels seus competidors més directes i fins i tot dels indirectes, com proveïdors o clients.

La principal eina que utilitza el professional de les RP per poder comunicar és la **ciència de la informació**, a través de la qual es produeix la transmissió dels missatges. Aquests missatges generen **confiança i credibilitat** quan són de qualitat i tenen contingut. Per fer arribar els missatges als mitjans de comunicació, cal tenir clar què es vol dir, com es vol dir i a qui es vol dirigir; dit amb altres paraules: és necessari tenir clar quins són els objectius empresarials. A més a més, per poder plantejar adequadament la comunicació, serà important dissenyar un **pla estratègic** que permeti assolir aquests objectius.

Així tenim que els missatges clau que l'empresa busca comunicar es relacionen, quasi sempre, amb els seus valors, la seva cultura organitzativa, el seu desenvolupament i creixement com entitat empresarial i altres assumptes que es considerin importants. Per tant, podem desenvolupar moltes estratègies per a un únic objectiu, però **sense objectiu** no podem pensar mai en una estratègia.

1.1 Relacions públiques: definició

Actualment, perquè una empresa triomfi en el mercat no en té prou de crear productes o prestar serveis competitiu i innovadors, sinó que, a més a més, és necessari que ho comuniqui als seus públics, tant el públic objectiu (el que ja té en cartera) com el potencial (el que podrà arribar a tenir en cartera en un futur proper o llunyà). Ho ha de fer explicant qui són i quines són les seves activitats i serveis. Aquesta forma d'actuar permetrà crear el clima de confiança i credibilitat suficients per mantenir-se en la posició desitjada dins del mercat. És d'acord amb totes aquestes premisses que l'organització empresarial haurà de tenir present que, per assolir-les totes o quasi totes, necessita gent experta, com els professionals de les RP.

Però què són realment les RP? Hi ha **dues definicions** que ens ajudaran a entendre-ho:

- D'una banda, les relacions públiques es poden definir com el conjunt d'activitats que una empresa o una institució (de caràcter públic o privat) organitza amb la finalitat d'aconseguir unes relacions adequades i una **imatge** de credibilitat i confiança amb els seus clients, de manera que assoleixi els objectius i interessos que es fixa l'empresa.
- De l'altra, són el conjunt d'accions estratègiques basades en la **comunicació** que, de manera continuada i al llarg del temps, ajuden a enfortir els vincles entre els treballadors i l'empresa, i entre l'empresa i el seu entorn (clients, proveïdors, administració...). Aquestes accions implementen i interrelacionen una sèrie de tècniques que engloben des dels àmbits administratius, als de negociació, màrqueting i publicitat..., per assolir els objectius marcats per la mateixa organització tant en l'àmbit intern (en el si de l'empresa) com extern (en el seu entorn).

Les **relacions públiques** són una part indispensable de les empreses i dels individus; generen credibilitat, confiança, fidelització i aconseguixen atreure nous clients.

1.2 Les estratègies de comunicació: el procés, les fases i les funcions d'un pla estratègic

Per a un professional de les RP, les **habilitats comunicatives** configuren una de les qualitats més importants que cal tenir en compte. Informar de manera clara, objectiva, concisa, precisa i veraç segons les necessitats de l'empresa, utilitzant eines orals, visuals o escrites, ajuden a formar una imatge positiva de l'empresa.

Així tenim en una primera fase amb accions comunicatives, com per exemple redactar cartes, analitzar i fer informes, preparar reunions, transmetre als treballadors informacions necessàries per a un bon desenvolupament empresarial, parlar amb els proveïdors, els clients i l'entorn en general de l'empresa...

Però comunicar és molt més que tot això i, per tant, s'hi han de sumar altres accions com les de **planificar, gestionar i avaluar** les relacions amb el públic intern i extern, tot relacionant-ho amb els objectius de l'organització empresarial i l'entorn que l'afecta, conegut com a *marc extern* i que fa referència a factors de tipus econòmic, polític, social i mediambiental.

Així, **l'èxit de comunicar** es troba en el fet que els missatges que es transmeten siguin captats i retinguts per poder-los difondre posteriorment i que generin confiança i credibilitat. En definitiva, cal que el professional conegui tant les eines de la comunicació com les seves estratègies.

Per crear estratègies de comunicació és necessari saber-les **planificar**; és a dir, saber investigar, estructurar, organitzar, comunicar i finalment avaluar si els objectius que l'empresa pretén assolir es podran aconseguir. El primer que hem de tenir present és que quan generem una notícia, el seu significat i la forma de transmissió és diferent segons a qui va dirigit el missatge, si es tracta d'una persona física o jurídica. Per tant, si la notícia va dirigida al si de l'empresa, parlarem de **comunicació interna**, i si va dirigida al públic en general –on s'inclouen els nostres proveïdors, clients, públic en general...– parlarem de **comunicació externa** i, en conseqüència, farem arribar els nostres missatges a través dels professionals dels mitjans de comunicació.

Quan una empresa crea un esdeveniment, la comunicació que haurà de fer anirà dirigida a un **públic**, que pot ser intern o extern, general o específic. Quan es dirigeix al públic intern, independentment que sigui a tots els treballadors o a un departament concret, la comunicació serà més directa, sense intermediaris.

Només aquells esdeveniments que l'empresa consideri importants poden ser objecte de ser enviats als mitjans de comunicació i, per tant, la notícia (o notícies) sortirà de l'empresa i anirà dirigida a un públic més ampli. És per aquest motiu que la comunicació esdevé indirecta, ja que necessitem els mitjans de comunicació per fer-la arribar al públic al qual ens volem dirigir.

Pel que fa a la comunicació externa, quan utilitzem els mitjans de comunicació, la notícia fa un **recorregut** pels diferents departaments de l'estructura organitzativa dels mitjans. Des del primer subjecte, que és el periodista, amb el qual ens posem en contacte, fins a arribar al redactor en cap, per tornar després al mateix periodista o un altre que estigui especialitzat en la matèria. En aquest "viatge" departamental, la notícia es contrastarà amb les bases de dades i altres fonts de què disposi el mitjà de comunicació, fet que li donarà un caire de fiabilitat i certesa. Però ens ha de quedar clara una cosa: la notícia serà publicada si els mitjans de comunicació entenen que és **d'interès** per als seus lectors, audiència, oients..., i això repercutirà en la imatge de l'empresa i permetrà, a mitjà termini, incrementar les vendes.

Hi ha dues formes per portar a terme la **comunicació externa**:

- A través de la comunicació personal, que es produeix quan es dirigeix directament als clients, proveïdors, venedors...
- A través de la comunicació de masses, que és quan va dirigida als consumidors i donen a conèixer un esdeveniment, un producte, una acció social..., utilitzant els canals de comunicació com a eina principal.

Per poder aconseguir l'**èxit en el procés** de comunicació calen dos elements:

- La tècnica coneguda amb el nom d'AIDA (inicials d'atenció, interès, desig i acció).
- La **política comunicativa**, és a dir, les estratègies de comunicació internes i externes, que ha de ser senzilla, clara i simple. L'estratègia que s'utilitzarà haurà de tenir en compte la disparitat de receptors a la qual anirà dirigida.

La comunicació interna

És una de les eines més potents que té l'empresa per potenciar el sentiment de pertinença de tots els treballadors.

La comunicació externa

Té com a finalitat donar una bona imatge de l'empresa oferint un bon producte o servei i utilitzant les eines necessàries per aconseguir-ho.

Perquè sigui efectiva, caldrà dissenyar un pla estratègic que inclogui els objectius i terminis establerts, així com les accions que es portaren a terme.

Segons Jáuregui, el pla estratègic de comunicació ha de ser:

“Un vestit a mida, amb els seus públics actuals o potencials, és a dir, ha d'incloure: la radiografia, el diagnòstic, les receptes, els medicaments, i en el seu cas, les operacions quirúrgiques necessàries per fer front als problemes de comunicació corporativa o integral de l'organització.”

F. Jáuregui, (1990). *Tarjeta de presentación: literatura en la empresa. Ideas empresariales* (pàg.18)

Les estratègies comunicatives són necessàries per a l'organització empresarial, ja que són les eines que ens ajuden a transmetre els objectius, les fites i les finalitats determinades per la **filosofia empresarial**, que marca el camp de negoci, el tipus d'organització humana i econòmica, així com les contribucions econòmiques i socials cap als seus treballadors i el seu entorn (clients, comunitats, proveïdors...

Exemple d'estratègia de comunicació empresarial; el cas de Smooy

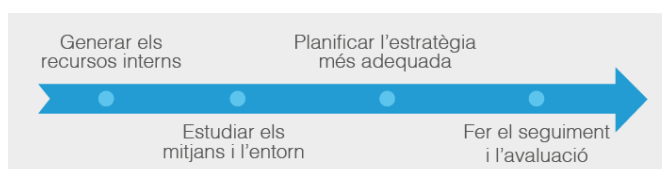
L'empresa espanyola de iogurt gelat Smooy va iniciar-se quan una família de Múrcia va decidir emprar la seva experiència gelatera de més de 80 anys per fer iogurts. Avui té més de 150 locals arreu del país. La seva estratègia la va focalitzar en diversos punts. El primer, a quin públic dirigir-la: després d'estudiar-ho va veure que havia d'incidir en el públic adolescent, joves i adults de mitjana edat. El segon punt que es va plantejar va ser quin canal necessitaria i va decidir projectar la seva estratègia, bàsicament, a les xarxes socials. A més a més, el seu logo –un “Smooy” amb lletres rodones grans i d'un fúcsia intens– va provocar que l'impacte de la marca encara fos més gran. I finalment, un altre element que va considerar important va ser la creativitat dels seus productes.

Les **estratègies** són el camí per assolir els **objectius empresarials**, tant des del punt de vista intern com extern.

1.2.1 Les estratègies de comunicació; el procés

Si les estratègies són el camí per assolir els objectius, quan les hàgim de portar a terme haurem d'utilitzar uns criteris que permetin seguir l'evolució des de l'inici de les estratègies fins a la resolució final. Això ens marca la necessitat de seguir un procés de desenvolupament dels missatges que creem cap als mitjans de comunicació; aquest procés consta de **quatre parts**, tal com podeu veure en la figura 1.1.

FIGURA 1.1. Elements integrants d'una estratègia de mitjans



Generar els recursos interns

Dins la **cultura corporativa** (també coneguda com a *filosofia empresarial*) trobem les normes, els valors i les pautes de conducta que comparteixen els treballadors d'una empresa, però també hi hem d'incloure les normes o pautes que fan referència a les relacions amb els públics interns i externs.

En el marc de les relacions internes, aquestes han de tenir un caràcter **bidireccional**; és a dir, es tracta d'unes relacions entre els alts comandaments, els executius i els treballadors d'una empresa, i les relacions s'han de produir en ambdós sentits (dels superiors als inferiors jeràrquics i viceversa). La responsabilitat, la motivació i la participació és fonamental perquè es produeixi aquesta relació, i és just en aquests moments en què la comunicació és **vital**. Però no es tracta que el departament d'RP ho comunicui tot, sinó que ha de **destriar** allò que és més important i necessari per poder-ho comunicar, de la manera més objectiva possible, a totes les parts interessades. És sota aquesta premissa que la comunicació interna **esdevé la base** per poder produir la comunicació externa.

D'altra banda, dins de les accions comunicatives que hem de realitzar, destaquem els usos dels **mitjans de comunicació propis**. En un principi, aquests mitjans de comunicació eren impresos i, bàsicament, el que feien era informar. Actualment els mitjans han variat substancialment i ja no podem confondre la comunicació amb la informació. Així, tenim que les empreses utilitzen els models anomenats bidireccionals (*feedback*) de la comunicació, en què es necessita obtenir una resposta del receptor a qui va dirigit el missatge.

En definitiva, hem d'utilitzar les eines de la comunicació segons el que es requereixi en cada moment, és a dir, **triar el millor mitjà** per a cada moment i situació. Això condueix a dos tipus de comunicacions:

1. Les comunicacions de **caràcter extern**: podem destacar la premsa escrita, la ràdio, la televisió i les eines digitals, conegudes com a TIC (tecnologies de la informació i la comunicació).
2. Les comunicacions de **caràcter intern**, que poden ser, entre d'altres: la comunicació escrita, com els manuals corporatius i les revistes internes; la comunicació audiovisual, com les videoconferències i, finalment, la comunicació interpersonal, com les reunions i les convencions.

Si entenem que relacionar-se amb els mitjans és una de les tasques més importants, també hem d'assumir que han de ser els RP, i no els mitjans, els qui alimentin aquesta relació. Per tant, des de l'empresa s'hauran de **destinar recursos** tant humans com econòmics perquè s'assoleixin els objectius que es pretenen a través de les relacions amb els mitjans.

Estudis dels mitjans i de l'entorn

Abans d'iniciar qualsevol estratègia és necessari saber sobre quin entorn ens mourem i quins mitjans de comunicació farem servir. Consegüentment, la primera

premissa que haurem de tenir en compte és que **tot missatge s'adeqüi al receptor a qui va dirigit**. Tal com diu Roebuck en el seu llibre *Comunicación eficaz: un manual práctico para pensar y trabajar con inteligencia*, ens hem de fer tot un seguit de preguntes que després ens permetran treballar l'estratègia més adequada. Aquestes preguntes les podem classificar en dos tipus: preguntes sobre el receptor i preguntes sobre el tema i el seu grau de coneixement (vegeu la figura 1.2).

FIGURA 1.2. Preguntes que cal formular

Sobre el receptor	<p>Per què es troben allà? A qui va dirigit el missatge? Quina percepció tenen els receptors de nosaltres? Què volen de nosaltres i nosaltres d'ells? Quina relació tenim amb ells? Són independents o dependents en l'àmbit laboral? En quina escala jeràrquica laboral es troben? Quantes persones componen l'audiència?</p>
Sobre el tema i el seu grau de coneixement	<p>Què en saben els receptors, del tema? Entendran els conceptes que volem transmetre? Haurem de limitar l'ús de les paraules tècniques? Quin caràcter ha de tenir el missatge: informal o formal? S'adonaran dels nostres errors si ens equivoquem? Tenen més, menys o el mateix nivell d'expertesa que nosaltres?</p>

Totes aquestes preguntes, i d'altres que ens puguem formular, ens donen molta informació sobre els mitjans de comunicació que utilitzarem i sobre les estratègies que haurem d'aplicar. És evident que com més coses sapiguem dels mitjans de comunicació millor podrem treballar i adaptar les nostres necessitats a les seves. Per aquest motiu, hi ha un seguit d'**ítems** que haurem de tenir en compte:

- **Nombre de mitjans i característiques.** Hem de saber si són diaris, revistes, ràdios, televisions... Quina periodicitat tenen, on estan situats i com podem contactar amb ells. A més a més, també hem de tenir en compte si són empreses individuals o formen part d'algun grup corporatiu.
- **Les línies editorials.** Hem de conèixer quina filosofia i ideologia té cada mitjà i quines prioritats tenen quant a editar uns temes o uns altres. Les ideologies marquen les prioritats.
- **Grau d'especialització.** Hem de saber destriar quins són els mitjans d'informació general i quins són els especialitzats. En el cas de l'especialització haurem d'esbrinar en quin àmbit o temàtica concreta treballen perquè ens permetrà concentrar l'esforç en els mitjans de comunicació correctes, i així evitarem la dispersió i que el missatge no arribi a qui ha d'arribar. Gràcies al grau d'especialització podrem determinar quins mitjans es troben en el nostre sector.
- **Pes social.** Això fa referència a la influència que tenen els mitjans de comunicació en el seu entorn. El pes social es mesura per:

- El suport (ràdio, premsa, televisió...).
 - La tirada (nombre d'exemplars que surten a la venda) o el nombre de lectors o l'audiència. Les darreres estimacions entenen que un exemplar de diari tenia ressò en 4 persones i que una trucada telefònica a la ràdio era escoltada per uns 200 oients.
 - L'àmbit territorial de difusió (de barri, local, provincial, comarcal, regional, estatal).
 - La implantació en grups socials específics o centres de decisió.
- **Estructura i organització.** Hem de conèixer tres coses importants dels mitjans de comunicació. En primer lloc, com s'organitzen i estructuren en un sentit empresarial; en segon lloc, quina filosofia tenen i, per últim, el canal que utilitzarem: quins programes, quines franges horàries, quin pes té la publicitat i com s'elaboren els materials informatius.
 - **Els professionals.** És evident que conèixer l'equip humà que treballa en el mitjà és vital per a la tasca comunicativa que volem dur a terme.

Planificar l'estratègia més adequada

Un cop ja hem establert quins són els mitjans i com són serà el moment d'iniciar el procés per dur a terme les millors estratègies de comunicació. D'aquesta manera, per dur a cap qualsevol estratègia de comunicació, haurem de tenir en compte els elements següents:

- Ha de ser un diàleg entre l'empresa i el seu entorn.
- Ha de ser la suma de les tàctiques comunicatives tant de manera interna com externa.
- Les decisions s'han de preparar abans de les estratègies comunicatives per poder assolir els objectius en uns terminis previstos i, després, obtenir una reacció del públic al qual van dirigides.
- S'ha de poder fer servir un sistema de comunicació que permeti la identificació de segments de públic específics.
- El mètode que s'utilitzi ha de permetre seleccionar, estructurar i difondre la comunicació.
- Ha de ser transmissora dels missatges que té l'empresa sobre la visió, la missió i els valors que configuren la seva filosofia empresarial.

Tot això ho conduïm a través d'un **pla estratègic de comunicació intern**, que a més a més esdevindrà el suport per treballar la comunicació externa. Tal com diu Schmertz, vicepresident de comunicació de l'empresa Mobil Oil, "el silenci no és rendible". És a dir, si no hi ha pla estratègic de comunicació perquè l'empresa sigui coneguda, tant des de l'interior com des de l'exterior, difícilment podrà mantenir-se o augmentar la seva rendibilitat i el seu prestigi.

Exemple de pla estratègic de comunicació; el cas del cafè Joan Valdès

Un gran exemple de pla estratègic de comunicació és el que fa servir l'empresa colombiana de cafè Joan Valdès. Aquesta empresa va aconseguir el seu posicionament internacional amb la foto d'un camperol i el seu burro de càrrega. Com ho va fer? Va fer servir una bona estratègia comunicativa; en aquest cas, consistia a donar més visibilitat al producte i apel·lar a valors com la senzillesa i la tradició. Però això havia d'anar acompanyat de tot allò amb què els consumidors s'havien de trobar en els punts de venda i degustació. De manera que la decoració dels locals, els espots publicitaris, una anàlisi sobre les franges horàries en què podien tenir més incidència i informar els mitjans dels seus valors de responsabilitat social corporativa, entre altres accions, van donar el resultat esperat: ser una marca de cafè coneguda arreu del món.

Fer el seguiment i l'avaluació

És evident que no tot acaba quan ho posem en marxa, sinó que ens queda una darrera acció, que és fer el **seguiment** i l'**avaluació**: hem d'estar pendents si la notícia que hem enviat s'ha publicat, hem de saber quins mitjans l'han publicada i si, finalment, ha aparegut correctament; a més a més, hem d'esbrinar, en cas que no hagi aparegut en alguns mitjans, què ha passat si hem procurat realitzar les mateixes accions en tots els mitjans.

Però encara podem anar més enllà, podem veure si han publicat la notícia completa o només una part i intentar saber, en cas que només sigui una part, per què no l'han publicat sencera (massa llarga, inintel·ligible, de poc interès...). També hem de veure si la publicació és exactament tal com la vam enviar o bé si l'han reelaborat, i com s'ha fet: han seguit els principis i valors amb els quals la vam elaborar o l'han transformada? L'han tallat? O fins i tot, l'han reinterpretat? Si és així, segur que ha perdut l'essència que li havíem donat.

Tota aquesta informació ens ajudarà, finalment, a **avaluar l'èxit** o fracàs que hauran tingut les nostres accions amb els mitjans de comunicació. I tot això on ha de quedar reflectit? Si només ho tenim present però no ho escrivim és evident que després poca cosa en quedarà.

El més aconsellable és **elaborar un informe** que reculli totes les accions i les aparicions en els diferents mitjans (data, forma, informació total o segada, informació reinterpretada...). A més a més l'informe ha d'incloure una avaluació de cadascuna de les accions, així com un balanç tant positiu com negatiu, si escau, de tot el que hem fet. Finalment, és convenient fer anotacions sobre l'actitud que cal adoptar en casos en què es detectin errades importants, tant les que hem comès nosaltres com els mitjans de comunicació.

Els informes han de ser clars i molt visuals, i han de garantir una gestió eficaç i transparent. S'hauran d'incloure objectius quantitatius i quins resultats esperem obtenir de les activitats de difusió i comunicació, que hauran quedat definides clarament en el pla estratègic. Una bona eina pot ser treballar amb un Excel (també és eficaç un document del Word amb una taula), on es puguin recollir els ítems o accions del nostre pla estratègic (vegeu la taula 1.1).

TAULA 1.1. Informe de les accions del pla estratègic

Tipus d'indicador	Indicador	Valor quantitatiu	Valor esperat
Realització	Anuncis a la ràdio durant 1 mes	5	1.000 persones
Realització	Taules rodones	2	50 persones assistents
Realització	Anuncis a la premsa local	1 al mes	3.000 diaris venuts al mes

Tinguem en compte que ser respectuosos i amables amb els mitjans no vol dir que aquests tinguin carta blanca per manegar la informació que els hem passat. La seriositat i el rigor, així com el respecte i l'amabilitat han de ser **recíprocs**. Si els errors són tipogràfics, podríem considerar-los una falta lleu, però si es basen en una manipulació conscient de la informació, podem adoptar diverses mesures: des d'avisar-los de la incorrecció fins a portar-los a tribunals per tergiversar la veracitat de la notícia (com a darrera mesura després d'haver esgotat totes les altres). Tot dependrà, llavors, de l'actitud del mitjà i de què ens sentim abocats a fer.

1.2.2 Fases i funcions d'un pla estratègic de comunicació

El procés participatiu amb els mitjans de comunicació ens planteja la creació d'un pla estratègic que hem de seguir i complir per assolir els objectius empresarials. Aquest pla estratègic té unes fases i unes funcions que han d'estar determinades clarament.

Les **fases** d'un pla estratègic de comunicació són les següents:

1. **Investigar l'àmbit d'actuació.** Ens permetrà saber quines són les característiques tècniques del públic, real o potencial, al qual ens adreçarem per dirigir les nostres activitats, productes i serveis.
2. **Realitzar una investigació tant interna com externa.** La interna s'assoleix mitjançant enquestes, entrevistes i reunions amb els treballadors; personal intermedi i superior, i sindicats. Sense oblidar que hem de fer l'anàlisi i l'avaluació dels resultats. L'externa s'assoleix a través d'enquestes i entrevistes a clients, proveïdors i al públic, tant real com potencial. En definitiva, aquestes investigacions ens permeten conèixer i finançar tant la cultura corporativa com la imatge corporativa. Un molt bon exemple d'un pla d'estratègia de comunicació interna el tenim a l'empresa multinacional Avon Cosmètics, en què el Departament de Comunicació Interna està integrat dins del Departament de Recursos Humans (RH), de manera que la connexió i detecció de les necessitats dels seus treballadors és més directa, ràpida i efectiva. A més a més, hi ha una estreta col·laboració amb el Departament de Comunicació Externa i amb el de Comunicació en Xarxa de Vendes.
3. **Determinar el posicionament empresarial en el mercat.** Això es fa a través dels nivells de competitivitat, és a dir, com veu l'entorn l'organització empresarial, les seves accions i els seus serveis...

4. **Crear un comitè de comunicació**, que estarà format per l'alta direcció, la direcció de comunicació, el consultor extern i diversos tècnics especialistes segons els temes que es tractin; tot això coordinat per un portaveu, que és normalment l'assistent de direcció, que haurà de:
 - Coordinar les diferents investigacions que estiguin en curs.
 - Mentalitzar de la importància de la comunicació directa entre els alts comandaments i els treballadors i sindicats.
 - Realitzar les comunicacions tant internes com externes, centralitzant-les a través de la direcció de comunicació.
 - Seleccionar els canals de difusió adequats, aplicar les mesures concretes de comunicació i imatge corporativa després de planificar i diagnosticar, i estar en contacte permanent amb l'alta direcció i els mitjans de comunicació.

5. **Aplicar, controlar i fer el seguiment i l'avaluació** de les accions anteriors i buscar els canals idonis tant interns com externs (notes de premsa, butlletins, revista empresarial o informativa general, dossiers i cursos, entre d'altres). Prendre nota de les incidències i comprovar els resultats del pla estratègic a través d'enquestes. A més a més, s'hauran de redactar les recomanacions i conclusions de la comunicació realitzada per a futures ocasions.

En l'àmbit empresarial, la **funció de la comunicació** és, d'una banda, transmetre informació i coordinar les tasques (a escala interna i externa) i, de l'altra, motivar i millorar els comportaments dels treballadors.

Exemple d'ús de la comunicació per millorar el comportament dels treballadors

Per a l'empresa multinacional Avon, la comunicació interna no és només una eina per mantenir informats els seus treballadors, sinó que també la utilitza per obtenir un clima laboral més bo, augmentar el compromís dels seus treballadors amb les necessitats de la companyia i contribuir de forma activa en els resultats del negoci. Com que és una empresa molt complexa, té múltiples canals de comunicació personalitzats i una eina de mesurament per avaluar els resultats del pla: un qüestionari de compromís (*Engagement Survey*) que es realitza anualment entre tots els treballadors de la companyia i que permet avaluar els resultats a partir de la correlació amb el seu grau de compromís. Per fer aquesta enquesta, Avon prepara un qüestionari en línia, i si hi ha treballadors que no disposen de lloc amb ordinador es creen espais específics perquè els treballadors que així ho desitgin també puguin contestar-la.

Les **funcions** d'un pla estratègic de comunicació són:

- Donar suport a les tasques que es produeixen en el departament de vendes i màrqueting i enfortir-les.
- Si escau, preparar i supervisar les accions puntuals de promoció i màrqueting dels productes o serveis que realitza l'organització.
- Mantenir un contacte constant amb el públic extern (clients, proveïdors, agents socials...) que afavoreixi la imatge dels productes i serveis de l'empresa.

- Aconseguir un bon clima laboral fent que el treballador no se senti un estrany a l'empresa on treballa.
- Evitar que els problemes perjudiquin la imatge de l'organització.

1.3 Estratègies de comunicació a la premsa escrita, ràdio i televisió

La comunicació externa va dirigida, principalment, als públics externs (públic en general, clients, proveïdors, accionistes, poders públics i administracions de caràcter local, regional, estatal i fins i tot internacional) mantenint-hi una línia directa o bé a través dels professionals dels mitjans de comunicació. Això fa que sigui molt important comunicar el missatge que volem transmetre degudament. L'empresa organitza el seu procés de comunicació amb el seu entorn a través de la **comunicació externa**.

La **publicitat** és una de les eines que ens ajuda a transmetre la imatge, però en ple segle XXI, cal pensar d'una manera global i per tant hem d'entendre la comunicació d'una manera **integral** (màrqueting directe, *product placement*, màrqueting relacional, patrocini i fires i internet, entre d'altres).

Exemple de publicitat adaptada al públic; l'anunci 'whassup!'

Si hi ha una paraula que passarà a la història dels missatges de comunicació és "whassup!", protagonista de l'anunci de la marca de cervesa Budweiser que, l'any 2000 i amb la col·laboració de l'agència DDB Chicago, va firmar una de les campanyes més icòniques del segle XXI. Els espots estaven inspirats en el curtmetratge *True*, en què el protagonista era una persona particular saludant uns actors. Per tant, hem de saber utilitzar eficaçment les eines que la comunicació posa a la nostra disposició i adaptar-les al públic a qui van dirigides. Podeu veure l'anunci a:



<https://www.youtube.com/embed/UDTZCgsZGeA?controls=1>

Missatge i imatge

El missatge és vital perquè portarà al mercat la imatge que es pretén donar de l'empresa.



Però **les relacions amb els mitjans de comunicació** no sempre són fàcils; per aquest motiu, per adoptar la millor estratègia, les empreses o organitzacions hauran de tenir en compte una sèrie d'elements:

- Cal establir de forma continuada, fluida i permanent un **servei informatiu obert** als mitjans de comunicació, per tant, s'ha de realitzar un treball coherent i adequat amb qualitat. És a dir, s'ha d'establir una semblança tan aproximada com sigui possible entre el que es transmet i el que es realitza en el si de l'empresa; això produirà i generarà confiança.
- Cal crear i dirigir l'operativa dels documents. En aquest cas cal que sigui tant en l'àmbit intern com extern. S'han de controlar de manera coherent les informacions que hem de comunicar i farem que es corresponguin a les idees i els valors que l'empresa té com a objectiu transmetre. Això no vol dir

que com a professionals estiguem obligats a donar una informació segada o poc imparcial, sinó que el que es pretén és comunicar el que es coneix com a **informacions noticiables**, interessants per als mitjans de comunicació; per tant, hi ha d'haver l'ànim d'informar tot tenint present els interessos de l'organització.

- Hem de ser capaços de **respondre les preguntes** que ens plantegin des de l'exterior. Això porta a mantenir una comunicació única i oberta amb els professionals als quals ens dirigim. Establir bones relacions amb els professionals dels mitjans de comunicació pot aportar-nos dues coses: d'una banda, podem esdevenir una font d'informació fiable, i per l'altra, podem ser interlocutors vàlids per a ells.
- La col·laboració ha de ser **àgil i eficaç**, ja que sovint els professionals de la informació disposen de poc temps per poder confeccionar les informacions. És evident que com més ben elaborades passem les informacions, més convincents serem i més còmodes se sentiran els mitjans amb les feines fetes. Això requereix que la informació ha de ser tan veraç com sigui possible, ja que si enganyem el gremi de la comunicació, perdriem la credibilitat i fiabilitat. No hem d'oblidar que la credibilitat requereix ser constant i representa un gran esforç, i que perdre-la només és un moment.
- S'ha de fer un **seguiment de les informacions** per després poder fer una autoavaluació de la imatge que l'organització mostra tant en l'àmbit intern com extern.
- S'han de **preveure els riscos** que es poden produir, així podrem adoptar les accions preventives amb prou temps i evitarem que la imatge de l'empresa quedi danyada; a més a més, les relacions comunicatives es podran mantenir sense rebre alteracions contundents.
- Cal tenir clar la **varietat de les relacions externes**: no totes han de ser exclusivament amb els mitjans de comunicació, poden ser amb un públic general o un públic especialitzat i, per tant, caldrà adoptar el llenguatge més adequat per a cada ocasió.
- Hem d'entendre que la **transparència** ha de formar part del model de treball de l'assistent.

Una de les coses que hem de tenir clara és que els mitjans de comunicació cedeixen un espai mediàtic i que l'empresa que representem és la que ha de **saber negociar**. En definitiva, l'objectiu de la comunicació externa és aconseguir que els missatges que es produeixen en el si de l'empresa, o que l'afecten directament, tinguin un **ressò positiu** en l'entorn i el sector industrial o de serveis on es troba ubicada.

Rellevància d'una informació

Una informació no rellevant difícilment serà publicada. Tota organització ha de portar una política proactiva de comunicació.

En les relacions de l'organització amb els mitjans de comunicació, la **col·laboració** serà més important que la subordinació.

Per establir les relacions amb els mitjans de comunicació, cal utilitzar un **procés metodològic**, que consta de quatre passos:

1. Buscar el professional del mitjà de comunicació més adequat. Això respon a la pregunta de saber quin professional coneix el tema que proposem i quins són els responsables en cada àmbit o sector en què pertany l'empresa. Un cop s'ha completat aquesta fase és important no tancar-la, ja que sempre ens caldrà actualitzar-la (saber les noves incorporacions o baixes, els interessos que té cada mitjà...).
2. Fer a mans tot tipus d'informacions. Hi ha dues maneres de subministrar els missatges:
 - Dient al periodista que el tema que volem tractar té un interès rellevant per a un sector concret o per a la societat.
 - Buscant el diari o la revista que més s'adeqüi a les necessitats empresarials.
3. Ser una font activa, fiable, i aportar informació substancial i pertinent.
4. Fer el seguiment pertinent de les informacions i preveure un conjunt d'accions, com ara respondre preguntes o crítiques, rebatre dades i pensar en nous plans que beneficiïn la presència en els mitjans.

Exemple de rebatiment d'informacions; 'apagar un foc'

És evident que en qualsevol moment ens podem trobar que hàgim d'"apagar un foc". En aquest cas, cal estar ben preparat per pal·liar els efectes que pugui ocasionar. Un exemple de com no s'ha de fer el tenim en el cas Toyota, que després de desbancar la General Motors com a líder mundial en el mercat de l'automoció no va preveure els problemes que li causaria l'accelerador, de manera que va haver d'iniciar un procés de revisions l'any 2009 que encara no ha finalitzat i que de moment li ha costat fins més de 22.000 milions d'euros de capitalització en borsa, i el més greu de tot plegat: l'erosió de la imatge de la marca. Per evitar-ho, és important tenir els equips preparats que actuïn amb rapidesa i que sàpiguen afrontar els problemes. Inspirar confiança i credibilitat és la clau per no deteriorar la imatge de l'empresa.

Un cop hem seguit els quatre passos, arriba el moment de veure quin són els mitjans de comunicació que més s'ajusten als nostres objectius si són els medis tradicionals o els medis digitals i pensar quina pot ser la millor estratègia comunicativa per utilitzar un o altra.

1.3.1 La premsa escrita

Per saber amb quins medis de la premsa escrita haurem de treballar, els criteris més habituals que ens ajudaren a fer la selecció correcte són els que fan referència a la àrea de difusió i als continguts del propi medi.

Respecte a la seva **àrea de difusió**, tenim quatre grans grups que van de més petit a més gran:

- Local: la seva àrea és relativament propera, com el barri, el districte, el municipi, la comarca o la província.

Relacions entre les empreses i els mitjans de comunicació

Cada mitjà de comunicació té els seus propis trets i això condiciona la manera de treballar amb ells pel que fa a establir-hi les relacions i enviar-los les informacions.

- Regional o autonòmica (cas espanyol): és més àmplia que la local, ja que pot abraçar una o diverses regions o comunitats autònomes.
- Nacional: cobreix tot un territori que es considera estat.
- Internacional: comprèn diversos països, per exemple la premsa a la Unió Europea (UE).

Respecte als **continguts**, podem dividir la premsa escrita en:

- Premsa d'informació general: no posa el focus en una temàtica concreta ni en un sector concret sinó que tracta aspectes generals de l'actualitat.
- Premsa especialitzada: focalitza per temàtica, per sector industrial o per segment poblacional.

Però la classificació anterior no és l'única. La classificació següent agrupa els mitjans de comunicació per **tipologies**:

- Tipus de mitjà-suport: extern i intern.
- Tipus d'àmbit: premsa, revistes, ràdio, televisió, cinema i internet.
- Tipus de periodicitat: diari, setmanal, quinzenal, mensual, trimestral, semestral, anual i bianual, entre d'altres.
- Tipus d'ideologia.

Un cop determinada quina àrea o àrees de difusió i quins continguts enviarem, el següent pas és realitzar un **conjunt d'accions** que permetin que la nostra comunicació sigui la més adient. Els passos que cal seguir són els següents:

1. Fem la **presa de contacte** amb el/s professional/s adequat/s, que molt probablement no coneixerem. Aquesta presa de contacte es pot fer de maneres diferents i totes poden ser correctes, ja que per triar-ne una dependrà de l'objectiu que tinguem. Les més importants són:
 - Enviar una nota informativa, que ens permetrà presentar-nos formalment i indicar quina funció desenvolupem i quina relació ens agradaria tenir amb la persona amb la qual hem establert comunicació. Aquesta nota ha de ser breu, clara, concisa i informativa perquè cal captar l'atenció del professional de la comunicació a qui va dirigida. Un cop hàgim enviat la nota, seria convenient fer una trucada de cortesia: això ens permetrà tenir el *feedback* de si han rebut la nota i quin interès ha generat.
 - Podem aprofitar alguna roda de premsa -on es presenten informes o estudis- per donar-nos a conèixer personalment, ja que no hi hagut contacte previ.
 - Es pot preguntar al professional de la comunicació com li agradaria que fossin les relacions entre ell i l'empresa de la qual ets portaveu.

- Finalment també es pot concertar una cita fora del lloc de feina, evidentment amb l'objectiu principal de parlar de temes empresarials. Recordem que el temps és un bé preuat, i si no parlem de temes de l'empresa, els professionals de la comunicació podrien entendre que han perdut el temps.

2. **Subministrar la informació.** La informació es pot proporcionar mitjançant una nota o comunicat de premsa (que és l'eina més utilitzada), però també a través de rodes de premsa, esdeveniments socials o culturals, entrevistes, reportatges gràfics o no, articles de fons i d'opinió...

1.3.2 La ràdio

La ràdio és una estratègia comunicativa, l'ús de la qual presenta els següents **avantatges**:

- Pot arribar a un públic nombrós.
- És accessible.
- Permet la participació.
- Sovint genera respostes immediates.

Però també té els seus **desavantatges**: el missatge pot ser efímer, no se sap del cert el nombre total d'oients a qui arriba el missatge, poden emetre missatges contradictoris i el preu en segons quines franges horàries sol ser alt.

Per treballar en aquest mitjà, haurem de **tenir en compte**, entre altres elements: les diferents franges de la programació, la quantitat d'hores d'emissió que han d'omplir, la vocació de servei que tenen... Evidentment les emissores de ràdio també s'especialitzen, però mai ho fan als mateixos nivells que ho fa la premsa escrita o la televisió. Habitualment, les tipologies de ràdios que podem observar es poden dividir segons els continguts i segons les àrees:

Pel que fa als **continguts**, les ràdios poden ser:

- Ràdios amb informació les 24 hores.
- Ràdios en què es barreja la informació amb programes de música, d'entreteniment o culturals. En aquest apartat tenim el major nombre de programes que fan que les ràdios tinguin com a fites valors i públics diferents. Cada programa té el seu públic, però també el té cada franja horària, de manera que hem de tenir molt clar en quines franges horàries volem que aparegui la nostra informació, ja que amb els nostres anuncis ens dirigim a un públic determinat.
- Ràdios amb 24 hores de música.

Pel que fa a les **àrees**, les ràdios poden ser:

- **Locals.** És una de les àrees que més ens interessa si el nostre públic és de proximitat.
- **Regionals.** Utilitzarem aquest mitjà quan la nostra empresa vagi molt més enllà del seu entorn immediat.
- **Nacionals.** Haurem de fer-ne un ús molt contingut, fins i tot per un tema de costos.
- **Internacionals.** Només les utilitzarem en el cas que la nostra empresa tingui un caràcter internacional marcat, sigui una multinacional o tingui franquícies.

Per **accedir a aquest mitjà** amb les nostres informacions, ho podem fer per dues vies; cal escollir entre:

- **La notícia.** Haurem d'elaborar-la, pensar-ne un guió, tenir les idees clares, com les hem de transmetre i tenir una gran contenció en els missatges que volem que arribin al públic extern. Evidentment, podem utilitzar la mateixa informació que ja hem fet per a la premsa escrita i bolcar-la a la ràdio.
- **L'entrevista (és el més habitual).** És més àgil i més lliure, ja que no hem d'elaborar un guió perquè és la ràdio mateixa que configura l'entrevista a través de les preguntes. Si tenim certes inseguretats davant del que ens poden preguntar sempre podem demanar per avançat les preguntes que ens volen fer, de manera que puguem pensar amb prou temps el que volem dir.

Per garantir l'**èxit de l'entrevista** podem seguir els següents passos:

1. **Preparació.** El temps de què disposarem a la ràdio serà breu, de manera que hem de tenir molt clar què volem dir i quines són les idees principals que volem transmetre. L'objectiu principal ha de ser present tant a l'inici de l'entrevista, a la meitat, com al final; això ens permetrà reforçar el missatge que ens interessa. Un dels punts que hem de reforçar és el final: solem oblidar fer un tancament correcte, i és tan important com es comença que com s'acaba.
2. **Claredat.** Atès que el missatge per ràdio és fugisser i no es pot tornar a repetir és important que les idees rellevants estiguin exposades amb claredat, sense artificis i sense frases subordinades excessives. Si els missatges cal que siguin clars, els números i estadístiques que utilitzarem també ho han de ser. Per tant, el millor que podem fer és fer un còmput global i no exagerar; a més, les xifres precises són difícils de recordar i els números aproximats sense decimals són més fàcils d'assumir.
3. **Naturalitat i comprensió.** La sofisticació pot allunyar-nos del públic que ens escolta, per tant, és molt recomanable utilitzar el que en els mitjans radiofònics és conegut com a "parla col·loquial-culta", sense pedanteria i

propera a l'oient. És important utilitzar un llenguatge intel·ligible pel públic oient: un llenguatge planer i respectuós ens hi acosta

4. El **micròfon**. No és una eina que ens vagi en contra, ben al contrari, ens ajuda a expandir correctament la veu i que se'ns entengui amb claredat. De manera que un cop estiguem davant d'un micròfon és important tranquil·litzar-nos i sentir-nos còmodes: això farà que l'entrevista sigui fluida, àgil i agradable, i que ens oblidem de les eines que estem utilitzant. Un bon professional d'aquest mitjà també ens ajudarà que tot surti tan bé com sigui possible.
5. Els **errors**. Mentre que els errors escrits són fàcils de detectar en una revisió *a posteriori*, a la ràdio la immediatesa fa que la rectificació sigui més complicada. Així, en cas de cometre un error per ràdio el millor és demanar disculpes i després seguir el discurs.
6. **Ritme i actitud**. Un timbre de veu constantment igual i un discurs monòton és tediós i l'oient deixa d'escoltar automàticament perquè no li resulta atractiu. Així, jugar amb diferents tons de veu, silencis breus i frases curtes combinades amb frases llargues poden resultar prou eficaces per mantenir l'atenció a l'altra banda de les ones. És evident que hi ha parts del discurs que seran importants, per tant, cal posar l'èmfasi en les frases que considerem més importants i utilitzar un to més relaxant en aquelles que considerem secundàries.
7. **Acomiadament**. Com dèiem abans, a l'hora de finalitzar l'entrevista, em de deixar clar el nostre missatge i tornar a remarcar el nostre objectiu principal. Per tant, hem de pensar en una frase final que arrodoneixi la nostra intervenció i tingui ressò, és a dir, que l'oient la pugui recordar durant un temps.

1.3.3 La televisió

Dels tres mitjans que hem citat aquest és el més costós, el més complex a l'hora d'elaborar els materials i en el que més ens costarà que ens facin cas. En aquest mitjà hem de tenir present que no només es valora la veu i el missatge que es transmet sinó també la manera com es transmet.

“El 38% del missatge es transmet per la manera d'expressar-se (veu, vocabulari, ritme de les paraules) i el 55% per l'expressió de la mirada i els moviments del cos.”

A. Mehrabian (1967). *Decoding of Inconsistent Communications*. Journal of Personality and Social Psychology (pàg.110).

No només comuniquem amb un llenguatge oral sinó també gestual, per tant, és necessari controlar els dos llenguatges. Tot el nostre cos pot convèncer, juntament amb les nostres paraules, i això requereix que cos i paraula vagin de la mà, que estiguem dient el mateix que estem expressant de manera gestual. Per aconseguir una **bona comunicació gestual**, haurem de tenir en compte que:

- La càmera impressiona més que un micròfon, però normalment les entrevistes estan gravades. Això dona més tranquil·litat perquè en cas d'equivocar-nos sempre es pot gravar un altre cop i posar l'èmfasi allà on considerem més oportú; el fet de poder rectificar ens ajuda en aquest tipus de mitjà.
- El temps en un mitjà televisiu és més breu que en el cas de la ràdio, de manera que és bàsic que portem el discurs molt ben preparat i que el més important ho diguem gairebé de seguida, si pot ser, i que com a mínim ho puguem repetir un cop.
- La intervenció s'ha de preparar amb molta cura, hem de tenir clar si anem a un *reality show*, a un *talk show*, a un programa d'entrevistes, a un de tertúlies o a fer un reportatge. El millor que podem fer és evitar els dos primers i preparar correctament els altres. El prestigi, la seriositat i l'autoritat és el que no hem de perdre, ja que representem a una empresa, un nom i una marca.

És evident que podem utilitzar indistintament qualsevol dels tres mitjans, i dependrà dels diners i del volum de comunicació que l'empresa hi vulgui invertir. Els tres mitjans són viables i poden respondre a criteris diferents per actuacions diverses.

1.4 Estratègies de comunicació digital

En ple segle XXI, les **tecnologies de la informació i comunicació** (TIC) formen part de la nostra vida quotidiana. Internet, ciberespai, teranyina, espai virtual, milions d'ordinadors connectats entre si... Tot plegat forma una xarxa on es pot crear, difondre, compartir informació i intercanviar missatges. Però els sistemes digitals no es presenten de forma lineal, sinó que se'ns mostra en una evolució constant, ràpida i fins i tot abassegadora, en alguns moments.

Els usuaris, coneguts a la xarxa com a *prosumers*, utilitzen els canals no només per fer cerques sinó també per participar, per ser actius. Així, el plantejament que ens hem de fer és com gestionarem la presència de l'organització a les xarxes socials per poder crear un valor, donar un suport a la seva missió i assolir els objectius desitjats. Si en fem un bon ús, pot ser una eina inestimable per a la nostra empresa.

La comunicació, en l'**entorn digital**, ve caracteritzada per ser canviant, viva i en constant evolució i requereix la intervenció activa de les empreses.

La comunicació digital és una nova manera d'entendre com s'ha de mostrar l'empresa al públic, tant intern com extern. Però no és una eina d'una sola persona o exclusiva del departament de les RP. La comunicació digital **involucra** des dels superiors jeràrquics fins als inferiors, els col·laboradors externs i els clients, proveïdors i prestataris... Tot condueix cap a un espai on la conversació i

L'intercanvi d'opinions i d'informacions són elements bàsics de la comunicació i dels temps actuals.

Si no es té en compte aquesta premissa, correm el risc de patir una pèrdua de credibilitat perquè en el nou "ecosistema" de la comunicació les **noves regles** que s'estan imposant són l'obertura, la participació, la transparència i la democràcia, i formen part del seu ADN.

Davant la **diversitat d'eines** que pot oferir el mitjà digital, se'ns presenten unes característiques que trenquen els sistemes tradicionals de comunicació (premsa, ràdio i televisió). Però per dissenyar una estratègia de comunicació hem de saber quines característiques té aquest mitjà i quin pla podem dissenyar.

Les **característiques de l'entorn digital** són:

- Hipertext. La lectura la podem realitzar a través d'enllaços sense seguir una estructura lineal.
- Hipermedialitat o multimedialitat. Les seves connexions hipertextuals uneixen textos escrits, so i imatges que poden ser fins i tot en moviment.
- Interactivitat. Permet que l'usuari preguntí al sistema, el *feedback* és més ràpid i s'interactua sovint.
- Tecnologia barata i fàcil de fer servir. Es creen canals i mitjans per comunicar-se i informar a un cost baix, i navegar i crear recursos cada cop és més senzill.
- Emissió de missatges més personalitzats. Amb un ordinador podem crear una revista per a l'empresa, i fins i tot una ràdio o una televisió electròniques.
- Sense límits espai-temps. L'emissió i recepció d'informacions mostren una forta immediatesa independentment d'on siguin l'emissor i el receptor.
- Actualització constant de la informació. Però aquesta actualització l'hem d'adaptar a la necessitat dels continguts i de la immediatesa en que arriben als missatges als usuaris. Per tant, l'actualització ha de combinar: celeritat, continuïtat i millora.

Respecte al pla estratègic, hem de tenir en compte que ni totes les empreses tenen les mateixes necessitats ni totes les marques són iguals, així que s'ha de seguir un procés que ens permeti crear un pla estratègic de comunicació digital. I al mateix temps, s'ha d'establir una filosofia de comunicació social, generar xarxa i compartir informacions, coneixements i tasques.

Per realitzar un **pla estratègic digital** haurem de seguir els passos següents:

1. Fer una anàlisi tant interna com externa

El primer que hem de fer és una auditoria del que es coneix com a **identitat digital** i **petjada en xarxa**, és a dir, quina incidència té la nostra empresa i si és coneguda en el món digital. Per aconseguir-ho hem de dissenyar un sistema de monitoratge de la reputació que té l'empresa.

Aquest monitoratge ens permetrà saber què es diu de l'organització digitalment parlant i podrem actuar més ràpidament: si ens arriben opinions negatives, podrem contrarestar-les amb més rapidesa; si necessitem reforçar una reputació positiva o prendre decisions, podrem saber quin camí hem d'emprendre per assolir els objectius, i si es dona la no-presència de la marca a la xarxa, podrem buscar una solució o iniciar les accions adequades perquè hi sigui present.

A més a més, també és important saber tres coses: la primera, quines són les estratègies que utilitzen els competidors (*benchmarking digital*); la segona, què passa en el sector, i la tercera, saber quines són les tendències i cap on van dirigides les accions que realitzaré. Hi ha eines que ens poden ajudar a agilitzar les tasques, per exemple l'ús de paraules clau, que ens permetrà interactuar més ràpidament amb el nostre públic.

2. Definir els objectius de la comunicació

S'han de definir tant els objectius generals com els específics. Aquest poden ser de dos tipus: qualitatiu i quantitatiu.

- Els qualitatiu es caracteritzen per proposar fites més genèriques i relativament intangibles. Per exemple: projectar una nova imatge de la marca per associar l'empresa a nous valors; neutralitzar connotacions negatives associades a la imatge i crear una imatge de paraigua global.
- Els quantitatiu. El seu propòsit és assolir les fites que l'empresa ha mesurat i que normalment són expressades amb xifres. Per exemple: incrementar la notorietat de la marca i de la imatge; millorar el grau de satisfacció i fidelitat dels diferents agents que es relacionen amb l'empresa; incrementar el grau de credibilitat de la imatge corporativa.

3. Segmentar els públics objectius

Quin és el nostre públic? Per saber-ho hem d'elaborar el que es coneix com un **mapa de públic**, on el punt de partida són els usuaris actuals (la nostra clientela) i un cop els hem determinat hem de plantejar-nos com mantenir-los i, si és possible, com ampliar-los. Per aconseguir-ho haurem d'investigar en les xarxes socials i detectar quines són les seves necessitats per veure si el nostre producte o servei s'hi adapta.

Per poder segmentar els públics, hi ha una sèrie de criteris que podem utilitzar i que podem englobar segons les seves característiques (vegeu la taula 1.2).

TAULA 1.2. Tipus de segmentació de públic

Característiques	Segmentació
Sociodemogràfiques	Sexe; edat; lloc de residència
Socioculturals	Classe social; nivell d'estudis; ocupació; professió
Socioeconòmiques	Nivell de renda; patrimoni; estructura de la despesa
Sociopolítiques	Afiliació política; simpatia per grups sindicals; importància de l'autoritat pública
Psicològiques	Actituds; personalitat; estils de vida

4. Definir el nostre posicionament

Com volem que ens coneguin els usuaris i quin és el nostre valor i especificitat? El posicionament ens permet saber on som, elaborar missatges de reforç i, finalment, decidir quin canal de comunicació serà el més adient. Hem de ser capaços de discernir què podem transmetre i afegir-hi un contingut de valor que serà clau per distingir-nos de la competència i, per tant, poder assolir l'èxit desitjat.

El posicionament és cada cop més important, ja que els consumidors parteixen d'un excés d'informació per part de les empreses i dels mitjans de comunicació, i discernir allò que és important és cada cop més difícil. El resultat d'un posicionament correcte comporta la creació d'una proposta de valor amb èxit i centrada en el nostre client.

5. Canals i estil

Quan s'hagi assolit la quarta etapa, serà el moment de decidir quins són els canals de comunicació adequats per a l'empresa. Aquesta decisió es pot fonamentar a partir de determinar quins són els mitjans de comunicació digitals i les xarxes socials que funcionen més bé en el nostre sector, i detectar les xarxes i els mitjans que utilitzen els nostres competidors. Però també podem basar la selecció per les característiques del mitjà digital, els costos de contractació o el grau d'afinitat del mitjà amb la nostra empresa, entre d'altres.

Finalment, establim un guió d'estil que reforci i ajudi a transmetre la imatge corporativa.

6. Estratègia i pla d'actuació

En aquest moment hem de recollir els objectius generals i específics i saber quines seran les eines que ens permetran portar-los a terme.

- Respecte als objectius, han de ser coherents amb la missió i la visió de l'empresa. Els hem de definir de forma precisa, comprensible i clara, i han de ser mesurables en el temps. No poden haver-hi ambigüitats ni incongruències.
- Respecte al pla d'actuació, hem de dissenyar, planificar i executar les accions que considerem oportunes perquè les nostres estratègies comunicatives en el món digital siguin eficaces. És necessari haver previst prèviament el disseny, l'estructura i la codificació del missatge.

7. Mesurament de resultats

Mesurar és un procés que permet conèixer el progrés o els resultats i, així, poder comparar-los amb els objectius de l'empresa i millorar-ne el rendiment. Haurem de definir els indicadors, les mètriques i les eines més adequades per assolir una gestió correcta i, si és possible, òptima.

Els indicadors, un cop definits, ens donaran un resultat que ens permetrà saber, d'una banda, què hem fet bé i què hem fet malament, i de l'altra, què podem millorar.

Una de les claus de l'èxit de la comunicació d'una empresa és saber **combinar la comunicació digital amb la tradicional** (analògica). Les estratègies que cal utilitzar han de ser compartides entre els dos sistemes, i les fites tenen un punt final important: la consecució dels objectius marcats.

1.5 Sistemes i eines de mesurament

Mesurar i avaluar són dues accions que formen part del procés que ens permet saber quin és el progrés o els resultats que estem obtenint després d'haver utilitzat els mitjans de comunicació, per assolir els objectius marcats per l'empresa i, en conseqüència, poder avançar i millorar, tant a curt com a llarg termini. Haurem de mesurar no només els resultats sinó també els canvis d'actituds, opinions i comportaments que s'hagin produït per l'ús dels mitjans.

Els **resultats obtinguts** tenen l'efecte que es coneix amb el nom d'*observable*; és a dir, podem justificar davant els superiors jeràrquics, i fins i tot davant de clients, proveïdors i treballadors, per què mantenim unes accions o bé les canviem i per què s'apliquen unes tècniques d'anàlisi i no d'altres per mesurar i documentar-ne els efectes.

L'**objectiu principal** d'una anàlisi i una avaluació és saber què hem fet bé i què hem fet malament, però per realitzar correctament aquesta acció necessitem unes eines. El valor de les eines ens donarà una informació quantitativa i/o qualitativa. D'acord amb els nivells de complexitat, tal com assenyala Wilcox, DL en el seu llibre *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*, els **mètodes** es poden dividir en:

- **Bàsics.** Comptabilitzen la difusió de missatges i l'aparició en els mitjans, és a dir, comptabilitzen la mesura de públics objectius, impactes i exposicions mediàtiques.
- **Intermedis.** Mesuren el grau de conscienciació, comprensió i retenció d'un missatge per part del públic.
- **Avançats.** Mesuren els canvis d'actituds, opinions i comportaments.

Mesurar i avaluar

Sigui quina sigui l'eina que utilitzarem, és clar que el que no es comunica no existeix; i el que no es mesura, tampoc.

Un cop tenim clara l'eina de mesurament que farem servir, ens serà imprescindible poder dominar les mètriques i els coneixements per analitzar i interpretar els resultats que ens doni la mesura.

1.5.1 Indicadors clau de rendiment (KPI)

Els anomenats indicadors clau de rendiment (o KPI, de l'anglès *Key Performance Indicators*) han d'estar en consonància amb els objectius que persegueix l'empresa i ens han de donar informació rellevant de l'impacte de les accions. Entre els sistemes més destacables tenim:

- La **mesura de la producció**. Atorga a la direcció de l'empresa una idea o uns resultats de la productivitat del personal, de l'àrea/departament o del públic. Aquest sistema, que prepondera la quantitat sobre la qualitat, consisteix a comptar quants comunicats de premsa, articles, fotos, cartes, etc., s'han produït en un espai concret de temps. Per tant, estaríem davant d'una mesura de tipus bàsic.
- La **mesura de l'exposició**. Comptabilitzarem les aparicions en els mitjans de comunicació de premsa (*press clipping*), ràdio i televisió. Volem saber els cops que ens han mencionat a la ràdio i a la televisió així com els impactes que tenim amb els mitjans digitals i a la premsa. Aquesta mesura té diferents indicadors, entre els quals destaquem:
 - Els impactes en els mitjans de comunicació. Nombre d'aparicions i comptabilització de les persones que han estat exposades als missatges. Què no ens diu? El nombre de persones que han arribat a llegir el missatge, a escoltar la notícia i finalment quantes persones han assimilat el que hem volgut transmetre.
 - Visites a internet. És la versió virtual dels impactes en els mitjans, ja que el que pretenem saber és a quantes persones ha arribat el nostre missatge a través de la pàgina web. És important tenir en compte que cada vegada que una persona entra a la pàgina es considera una visita.
 - Equivalència publicitària. En aquest cas hem de calcular el valor de l'exposició als missatges. Com ho podem calcular? En funció del cost de l'anunci o notícia, que pot ser determinat pel lloc que ocupa en un espai de premsa escrita, en una franja horària o en el temps de ràdio i televisió.
 - Seguiment sistemàtic. En aquest cas utilitzarem les bases de dades i els programes informàtics que permeten fer un seguiment de les aparicions en els mitjans de comunicació, de forma continuada i metodològica (sistemàtica).
 - Sol·licituds d'informació i números de telèfon gratuïts. Comptarem l'exposició als mitjans a través de les sol·licituds d'informació addicional, i oferirem a més a més, en aquests casos, un número de telèfon gratuït.
 - Cost per persona. És un dels més complicats perquè ens cal determinar què ens pot costar arribar a cada oient, lector o espectador.
 - Assistència de públic. Comptabilitzarem l'audiència que ha assistit en un esdeveniment que hem creat. Si obtenim molta audiència, significarà que l'impacte dels mitjans de comunicació que hem utilitzat ha

estat molt alt; si en canvi aconseguim poca audiència, és evident que el mitjà que hem fet servir potser no ha estat el més adequat i per això l'impacte ha estat baix.

- La **mesura de la conscienciació**. També és coneguda com a *mesura d'impacte* i és de nivell intermedi. Aquesta eina ens permet fer una avaluació del públic que ha comprès el missatge (consciència del missatge). En aquests casos, normalment farem servir els qüestionaris, ja que la mesura serveix per saber si el públic ha rebut, entès i retint el missatge, sencer o en part.
- La **mesura de l'acció al públic** o participació del públic (*benchmark*). Ens permet saber com s'ha de realitzar una campanya. Inclouem les mesures d'actitud i participació de públics. Els canvis de les percepcions i actituds estan estretament relacionades amb la comprensió i conscienciació del públic envers el missatge. Una de les tècniques per obtenir aquesta mesura és la que es coneix com a **línia bàsica**, que consisteix a mesurar les actituds del públic abans, durant i després de la campanya o del missatge que portem a terme.
- La **mesura de públic** ens permet saber a quanta gent hem arribat amb les informacions que hem donat als mitjans tradicionals o digitals. En el cas digital, podem esbrinar fins i tot quant de temps han estat mirant la nostra pàgina i com hi han arribat. Si obrim un perfil a Twitter, podem saber quantes vegades ens han mencionat, els retuits (RT), els seguidors... En certa mesura també podem utilitzar enquestes-qüestionaris o reunions on hem de tenir en compte els factors següents:
 - La circulació i les mesures d'audiència. Els mitjans de comunicació mateixos en fan el seguiment, però també poden contractar una empresa externa especialitzada en mesures.
 - Grups de lectors o espectadors. Es fa servir per saber qui utilitza els mitjans.
 - La trajectòria. És a dir, quin tipus de reputació tenen els mitjans davant els seus destinataris.
- Les **auditories**. Són un procés de diagnosi que pretenen examinar i millorar els sistemes i pràctiques tant de la comunicació interna com externa. La primera dimensió que cal valorar és l'avaluació del sistema i de les pràctiques de comunicació d'una organització; tant a nivell macro com micro.
 - Macro: se centra en l'estructura formal i informal de la comunicació, la interdepartamental i la comunicació amb els sistemes externs que poden impactar amb l'empresa.
 - Micro: avalua les pràctiques de comunicació interpersonal i de grup en els diferents nivells en què poden interactuar.

La **finalitat perseguida** condiciona les KPI que haurem d'utilitzar a l'hora d'analitzar i mesurar.

1.5.2 Ítems claus per al mesurament

Per fer servir els sistemes de mesurament, necessitem treballar amb uns ítems que, alhora, seran condicionats pels objectius que perseguim. Així, els ítems més recomanables són:

1. Característiques del tipus del mitjà.
2. Tipus de secció, dins de la publicació, de la graella informativa.
3. Abast de la tirada i de l'audiència.
4. Difusió.
5. Ubicació del contingut en la pàgina o en la programació.
6. Dia de la setmana en què surt.
7. Extensió espai/temps dedicat.
8. Inclusió de fotografies o altres suports audiovisuals.
9. Tipus de menció (missatges, citació de la marca, producte, servei, testimonis...).
10. Tipus de to utilitzat: positiu, crític, neutre o negatiu.
11. Persona que firma la informació en cas que sigui la primera vegada que apareix en el mitjà.
12. Difusió o no a través d'una agència de notícies.
13. Nombre de visites al web.
14. Enllaços que apareixen i informació que donen.
15. Si la informació es queda en repositori (guardada) com a *podcast* (entés en la seva expressió d'audio) o com vídeo.
16. Possibilitat de compartir-ho amb xarxes socials o blogs; resultats que dona el fet de compartir-ho i comentaris que genera.

En temes de publicacions de **continguts en línia**, web/blog, els ítems són:

1. Tipus de contingut que es publica (text, fotografia, àudio, presentació).
2. Periodicitat i quantitat: quin dia de la setmana es publica, amb quina freqüència es fa, si és per setmana o si és per mes.
3. Temàtica. Quins continguts tenen més i menys visites.
4. Interaccions. Quants vegades ho compartim a les xarxes socials.
5. Opinions i comentaris: positius, crítics, neutres o negatius.

6. Nombre de clics i d'enllaços.
7. Nombre de subscriptors per correu electrònic, el *feedback* i el nivell d'interacció dels subscriptors.
8. Les pàgines visitades.
9. La procedència i durada de les visites, quins cercadors s'utilitzen, des de quins enllaços provenen.
10. Els butlletins d'informacions (*newsletter*) i les descàrregues.

En el cas de les **xarxes socials**, les hem de veure una per una i saber quines característiques tenen. Les més conegudes són YouTube, Facebook i Twitter, i els criteris que podem utilitzar són els següents:

- YouTube. Hem de tenir en compte les subscripcions al nostre canal; els usuaris únics; si genera o no comentaris; si cliquen a “m'agrada” o no; si comparteixen el que han vist; si es veu una part o tot el vídeo; i a més a més d'on provenen els usuaris (webs, xarxes socials, cercadors...).
- Facebook. En aquest cas, hem de tenir en compte el nombre de seguidors; el nombre de “m'agrada”; si els continguts es comparteixen i es comenten; si hi ha referències externes; si genera tràfic al web i enllaços; i les visualitzacions per pestanyes, entre d'altres.
- Twitter. Hem de comprovar el tipus de format del tuit, si s'edita o es retuiteja; si genera seguidors i t'inclouen en una llista i en quina llista; s'hi ha etiquetes (*hashtags*), si genera diàleg o comentaris, quin tipus de comentaris són; quins sentiments genera i nombre de clics en els URL (*Uniform Resource Locator*).

1.5.3 Finalitzant la mesura

Per tancar els processos de mesurament, independentment del que hem triat, hem de tenir en compte els següents passos:

1. Estructurar un programa de comunicació que refermi els objectius empresarials.
2. Definir les capacitats centrals de la nostra funció comunicacional (informar, promoure, aconsellar...).
3. Concentrar els esforços en els elements que donin suport a les nostres estratègies de negoci.
4. Identificar els indicadors clau que mesurin els factors que ens permetran tenir èxit en les nostres estratègies.

5. Assignar diferents prioritats als indicadors clau segons el missatge que volem transmetre. De totes maneres, els indicadors han de ser equilibrats, rellevants i que sigui possible controlar-los.
6. Determinar la freqüència i paràmetres dels indicadors per tenir més exactitud.
7. Suposar el cost de la mesura (potser tenim un mesurador molt bo però ens costa massa temps compilar la informació i analitzar-la).
8. Provar periòdicament les mètriques perquè ens garantirà que el que estem fent és el més adient; si no ens ho garanteix, hem de rebutjar el sistema i buscar-ne un que s'adapti millor al que pretenem.

1.6 Components de les relacions públiques, en línia i fora de línia

Les relacions públiques són la gestió estratègica de les relacions entre una organització i les seves diverses audiències. El seu objectiu bàsic és incrementar el posicionament de l'empresa, estimular les vendes, facilitar les comunicacions i establir les relacions entre les audiències reals i potencials, l'empresa i la marca. Per assumir totes aquestes fites, els components que els RP poden utilitzar es troben tant en línia (*online*) com fora de línia (*offline*).

És important **saber delimitar l'audiència**; és a dir, saber discernir amb claredat a quins públics dirigirem les nostres accions: a l'empresa com a individu, a l'empresa com a organització, als mitjans de comunicació, als nostres clients i proveïdors... Això ens determinarà com haurem de fer servir les eines o els components que tenim en línia o fora de línia.

1.6.1 Components fora de línia

Tota empresa ha d'informar i s'ha de comunicar amb els seus diferents públics. Per tant, es converteix en un **instrument de diàleg** social i comercial. És per aquest motiu que les relacions públiques esdevenen tan importants, ja que no només s'encarregaran de conduir la comunicació empresarial, sinó també d'establir la concepció, planificació i gestió de qualsevol tipus d'activitat que afecti la imatge que l'empresa doni a tots els seus públics.

Les estratègies que s'utilitzen fora de línia (*offline*) poden ser controlables fàcilment, perquè podem treballar amb els mitjans locals, de tot tipus, per fer més forta la imatge empresarial. El control dels documents que cal fer servi així com els components del protocol (intern i extern) consoliden les relacions comunicatives i generen confiança i fiabilitat.

Els documents més importants són, bàsicament:

- Redacció de cartes, memoràndums
- Taulers d'anuncis, expositors exteriors
- Bústia de suggeriments i punts d'informació
- Web corporativa (la intranet)
- Butlletí informatiu, també conegut com *newsletter*, diari i revista institucional, memòria anual, balanç social...

A banda de tots aquests documents que s'inclouen fora de línia, també tenim:

- Les declaracions públiques
- Les presentacions públiques a través de conferències i discursos

Per tant, serà important que el missatge que es transmeti sigui **clar, veraç i al màxim d'objectiu** possible. La major part de la comunicació fora de línia es dona amb l'ús dels mitjans pertinents. Però també hi ha una petita part coneguda com a boca-orella, que fins ara tenia una àrea d'influència molt petita perquè es localitzava en un entorn social, laboral i familiar, però que ha estat capaç de traspassar fronteres a través dels sistemes en línia, com és el cas del conegut *eWom*.

Trobareu més informació sobre l'*eWom* a la unitat "Caracterització dels fonaments i elements de relacions públiques", d'aquest mateix mòdul.

Qui farà que tot això sigui possible? L'RP o el **gabinet de comunicació**, si és que l'empresa en té, i que pot ser d'empresa o es pot donar a una assessoria externa. Els gabinets són les fonts actives, informatives, organitzades i habitualment estables que cobreixen la necessitat comunicativa tant interna com externa. Com més gran sigui l'empresa, més important és que l'RP sàpiga elaborar i executar tots els elements que configuren el fora línia.

Cartes, discursos, memoràndums i articles d'opinió

Un bon RP ha de saber escriure en diversos formats: el literari, el concís, l'abreujat i el discurs parlat.

En aquesta era -que va cap a la digitalització total- encara que ens pugui semblar mentida, s'escriuen **cartes personalitzades** per a la nostra comunicació interna i externa; aquestes cartes tenen molta més força que si fem un enviament massiu. Així, si hem d'escriure una carta del director general als seus treballadors i les seves famílies caldrà donar-hi un to més informal i personalitzat, i això causarà més impacte i immediatesa al missatge que es vol transmetre.

És evident que el missatge no és igual si és de l'alta direcció cap als seus treballadors de manera més privada o si és dirigit als treballadors de forma més general a través d'un butlletí intern. La carta dirigit a tots els lectors és generalista, mentre que la que enviem a un o diversos treballadors és personalitzada, i això implica que haurà de portar el nom del destinatari.

Finalment, el format de les cartes ha de tenir sempre una salutació i un comiat, que poden ser més o menys complexos segons a qui vagi dirigit.

La paraula **memoràndum** prové del llatí i significa 'quelcom que hem de recordar'. Es tracta d'una comunicació escrita diplomàticament i que té com a missió, d'una banda, recapitular una sèrie de fets i raons que han passat a l'empresa, i de l'altra, donar informació a les diferents àrees de l'empresa.

No hem d'identificar la paraula *memoràndum* amb una sanció o càstig; és un document informatiu que té les característiques següents:

- Facilita la tasca de la comunicació interna.
- Pot tenir diferents estils: des del més tradicional (un escrit en paper) al més modern (un escrit digital).
- Es dirigeix a un o més receptors.
- Permet atribuir responsabilitats, notificar canvis i recaptar cooperació.
- Tracta sobre assumptes administratius.
- Ha de tenir un enfocament positiu.
- Es considera menys formal que la carta i per aquest motiu no té ni salutació ni comiat, és simple i directa.

En definitiva, qualsevol document escrit que tracti de presentar l'organització haurà d'explicar quina és la seva filosofia empresarial i haurà de donar a conèixer quins són els seus objectius. Caldrà ser sempre molt clars, no donar lloc a malentesos i que cadascun dels documents s'adapti al públic al qual va dirigit.

Taulers d'anuncis i expositors exteriors

Tant els taulers d'anuncis com els expositors exteriors tenen una **funció directa i de curt termini**. Hem d'emprar un llenguatge senzill, accessible a tothom i directe, que ens porti a una efectivitat màxima. S'han de col·locar a un lloc ben visible i les informacions que han de contenir han de ser de dos tipus:

- Informacions de la direcció adreçades al personal. Per exemple: descripció de nous productes en fase de llançament, esdeveniments externs que interessin a l'organització (tasques de mecenatge), retalls de premsa escrita, sensibilització (campanyes antitabac, de riscos laborals...).
- Informacions que intercanvia el personal. Per exemple: petits anuncis o missatges d'associacions (clubs esportius, associacions de barri...).

Els **avantatges** d'aquests dos components és que són fàcils d'utilitzar, senzills, poc costosos i es gestionen ràpidament.

Però tenen alguns **desavantatges**:

- La simplicitat: no hi ha lloc per cap mena d'argumentació.

- La desatenció: no tothom en fa cas i això provoca que el seu manteniment sigui molt poc curós i que sovint hi hagi informacions obsoletes.
- Les limitacions: el nombre de missatges és limitat.
- La indiscreció: segons on estiguin col·locats, pot ser arriscat que tothom pugui veure dades relatives als resultats empresarials o a notícies internes.

Per **evitar problemes** com aquests, els RP poden optar per:

- Controlar el missatge. En els missatges penjats es pot remetre a altres tècniques o mitjans de comunicació, com per exemple remetre a un butlletí intern.
- Ocupar-se de la seva concepció. Crear un missatge en funció del que hi hagi d'anar penjat, de la distància de lectura, del temps d'exposició, del format i del públic a qui va dirigit.
- Cuidar la presentació. De vegades cal un xic de creativitat publicitària, és a dir, cal que el missatge sigui atractiu (impacte visual) i llegible.
- Diferenciar les informacions importants i urgents (situacions especials o de crisi). Potser el millor sigui crear un tauler especial per a aquestes situacions.
- Fragmentar el tauler. Per seccions, per exemple, de manera que a cada secció li correspongui una informació concreta: resultats, oci, vacances, petits anuncis...
- Evitar la saturació d'informació. El que és ideal és una sola informació per anunci.
- Identificar el remitent. Hem d'assenyalar clarament qui envia el missatge i amb quina data: la direcció, el comitè d'empresa, un sindicat, el club esportiu...
- Col·laborar sempre amb els departaments que remetent informacions.

Bústia de suggeriments i punts d'informació

La **bústia de suggeriments** és una eina que ajuda a promoure la participació del públic intern. Els seus objectius bàsics són dos: que hi hagi propostes o generació d'idees i que hi hagi suggeriments que puguin servir per millorar algun aspecte laboral, de procediment o qualsevol altre que estigui relacionat amb el marc treballador-empresa.

La forma que adopta la bústia pot ser doble: pròpiament com a bústia o com una capsula amb forma d'urna, amb ranura a la part superior.

És aconsellable que en fem un control diari, que n'analitzem la pertinència (demanar unes vacances de dos mesos potser no és el més pertinent) i remetre-ho al departament responsable perquè n'estudiï la viabilitat i la posada en pràctica.

Les bústies han de situar-se a **llocs d'accés fàcil** o de pas, com per exemple a prop de la recepció o a l'entrada de l'edifici o dels magatzems, entre d'altres. És evident que la intranet arribarà a substituir la bústia, ja que amb el sistema digital podem introduir sense problemes un apartat que s'anomeni bústia de suggeriments. Però ara com ara la manera tradicional segueix funcionant en moltes empreses.

Els **punts d'informació** són els llocs on les empreses ofereixen la informació que els seus públics li demanen. Aquests punts es poden donar a través del contacte humà, via veu (telèfon) o per pantalla tàctil. Perquè els punts d'informació funcionin correctament és important que disposem de fullets, mapes i panells que ajudin a comprendre correctament la informació.

Però a banda de saber escriure, també s'han de saber utilitzar els elements que componen una **oratòria clàssica**. Això aportarà als escrits la persuasió necessària per convèncer. La manera com es diuen les paraules i el moment en què es diuen són importants. A més a més, si és un acte públic, la gestualitat de l'orador donarà suport al missatge que volem comunicar.

Web corporativa o intranet

La **intranet** és una xarxa de terminals interconnectades dins de l'empresa i que no tenen sortida a l'exterior, i totes estan controlades per un servidor comú. El primer que hem de tenir present és que estalvia paper i pot arribar a ser el substitut d'alguns dels sistemes com els punts d'informació, les bústies de suggeriment, els butlletins informatius i els taulers d'anuncis.

L'accés és restringit: només hi poden accedir les persones que són usuàries i tenen una contrasenya que els ha donat l'empresa. En la intranet es poden compartir arxius, idees que ajudin a gestionar millor el públic intern i els clients, en alguns casos. Normalment s'utilitza en grans empreses o quan hi ha un gran nombre de sucursals o delegacions.

Dins la intranet podem tenir les adreces de correu electrònic: és una manera fàcil i ràpida d'enviar una informació a tots els treballadors o al departament corresponent. L'únic inconvenient que presenta és que no es dirigeix de manera individual a cada membre.

Les accions d'un RP en la intranet consisteixen a:

- Crear i difondre de manera instantània una informació en qualsevol dels àmbits de la comunicació interna.
- Comunicar i col·laborar en tasques generals, sobre aspectes corporatius (viatges d'incentiu), sobre normativa comuna (legislació laboral, vacances, serveis mèdics...), etc.
- Crear grups virtuals i dinàmics de treball. Els grups poden respondre a conceptes funcionals, temàtiques d'interès o per departaments.
- Elaborar i integrar bases de dades sobre tot tipus de documents, referits a l'organització en general i a cada departament.

- Comunicar interactivament, a través de videoconferències.
- Navegar i buscar informació dins i fora la xarxa.
- Aprenentatge en línia (*e-learning*). És una formació en línia, no presencial. En aquest cas serà en línia interna, ja que està pensada exclusivament per als treballadors que integren la plantilla de l'empresa.
- Suport d'ajuda immediata a través de la informació constant i dels documents que es poden trobar a la intranet; significa un estalvi important de temps.

Butlletí informatiu, 'newsletter', revista institucional; memòria anual i balanç social

El **butlletí informatiu** (butlletí intern o revista interna) es tracta d'una publicació periòdica (setmanal, mensual, trimestral, semestral o anual) on hi ha notícies i informació dirigides específicament al públic intern. El suport pot ser en paper o digital. És una eina d'informació i de dinamització amb què es posa a l'abast de tots els lectors els valors de l'empresa, els seus productes, dels seus serveis, els departaments i les seves funcions.

Hem de tenir en compte que expressarà el punt de vista de la direcció, però no per això ha d'esdevenir una eina propagandística, perquè el que és important és que sigui de l'interès dels treballadors.

Les *newsletters* sovint estan integrades a la intranet, però també es poden ser en paper. Són uns butlletins d'informació amb articles sobre un tema determinat o sobre els darrers esdeveniments importants dins de l'empresa: noves compres, noves ampliacions, nous projectes...

La periodicitat de les *newsletters* pot ser setmanal, quinquennal o mensual. Més enllà del mes, podríem entendre que estaríem treballant en un butlletí informatiu més que en una *newsletter*. Abans d'iniciar el redactat és important saber a quin públic es dirigirà, si a tots els treballadors, si a un departament en concret..., ja que no sempre tots els temes poden ser d'interès general.

Els **diaris i les revistes institucionals** són una altra eina de la comunicació. El que fan és informar, formar i entretenir. I van dirigides tant a públics interns com externs. L'empresa pot enviar-les en format paper o en format digital.

La **memòria anual** va lligada a temes financers i per tant amb el departament de finances de l'empresa. Se la considera una publicació de prestigi en què es reflecteix què vol i on vol arribar l'empresa. Va dirigida tant a públics interns com externs. Normalment aquesta memòria serveix per justificar la bona gestió i promoure la confiança entre treballadors, accionistes i públic extern (clients, proveïdors, inversors...)

El **balanç social** va lligat a tot allò que produeix l'empresa (proveïdors, treballadors, clients...). És un estudi comparatiu de les circumstàncies d'una situació per tractar de preveure'n l'evolució.

Declaracions públiques

En les declaracions públiques cal que la tècnica de redacció de discursos sigui molt acurada; no es pot deixar gairebé res a la improvisació, tot ha d'estar **escrit, preparat i programat** perquè l'auditori rebi correctament allò que volem transmetre. No hem d'oblidar que en una declaració hem d'aconseguir que l'orador (el president de l'empresa, el director general o qualsevol altre càrrec executiu) brilli davant el públic al qual es dirigeix.

Però també ha de saber utilitzar els elements que componen una **oratòria clàssica**; això aportarà la persuasió necessària als escrits. La manera com es diuen les paraules, el moment en què es diuen i la gestualitat de l'orador, si és un acte públic, donaran suport al missatge que volem comunicar.

Presentacions públiques

Les presentacions públiques són un mitjà de comunicació **directe i persuasiu**. Ajuden a personalitzar l'empresa i promouen una comunicació bidireccional. En una època en què els treballadors de grans empreses multinacionals sovint veuen aquestes organitzacions com quelcom impersonal, aquesta eina és molt adequada per evitar-ho.

Els **objectius** són bàsicament dos:

- La voluntat d'expressar els punts de vista empresarials sobre assumptes importants.
- La necessitat de proporcionar informació a grups que ho sol·licitin, tant interns com externs.

Les presentacions es poden mostrar en els formats següents: conferències, conferències tècniques, reunions, congressos, jornades, tallers, seminaris...

1.6.2 Components en línia

Els mètodes utilitzats per les empreses han variat radicalment en els darrers trenta anys, i del pas de les RP tradicionals anem cap a les RP en línia. Les estratègies en línia són **més difícils de controlar** que les de fora de línia, perquè cada cop hi ha més canals diferents per transmetre el missatge i també perquè s'obren a discussions, opinions i imatges, tant positives com negatives.

És necessari que estiguem pendents de què es produeix a la xarxa i fer una alguna **recerca setmanal** per saber què es diu de l'empresa o de la marca. Qualsevol element negatiu que detectem l'haurem de registrar, inventariar i després utilitzar les eines pertinents per poder-lo refutar. La **perillositat de l'eWom** (boca-orella digital) s'estén molt més ràpidament que si estiguéssim fora de línia i, per tant, ens

pot fer molt més mal i pot resultar més difícil de capgirar per transformar-lo en quelcom positiu.

Per tant, és pertinent fer aquesta activitat setmanal de control entre les diferents **fonts legítimades**, com poden ser els blogs i els llocs web d'opinió, reflexió, crítica... Respecte a les **fonts no legítimades**, els hem de dedicar menys temps: per volum i envergadura, però també perquè el sector de l'empresa utilitza les legítimes.

Per poder ser un professional de les RP en línia, ens cal una sèrie de característiques:

- **Nadius digitals.** Hem de conèixer i dominar les tàctiques i eines necessàries per difondre qualsevol missatge per internet. En altres paraules: hem de saber posicionar-nos a Google o qualsevol altre cercador important, saber utilitzar els formats d'arxiu en llenguatge XML (RSS) o saber gestionar les xarxes socials.
- **Analítics.** Hem de tenir una alta capacitat d'observació i d'anàlisi de les dades per saber extreure les conclusions més importants, detectar els problemes i suggerir solucions.
- **Cercadors i gestors** dels contactes així com d'una àmplia xarxa social.
- **Capaços generar continguts d'alt valor**, difondre'ls i treballar els debats en les xarxes socials, això permetrà atreure més mitjans de comunicació com *bloggers* o *tuitaires*.
- **Bons estratèges.** Hem de saber exactament quins passos cal seguir des de l'inici fins al final perquè la campanya de relacions públiques sigui efectiva.

Els **RP en línia** han de reunir les qualitats i aptituds necessàries per establir relacions estretes amb els mitjans i usuaris a través de la planificació d'una comunicació estructurada.

En plena era digital és bàsic saber si som a la xarxa, de manera que caldrà que fem un seguiment setmanal per conèixer el posicionament de la nostra marca o nom de l'empresa. Avui en dia, les **eines per comunicar-nos** que ens ofereix internet són, entre d'altres, les següents:

- El correu electrònic (*e-mail*). És un mitjà que es caracteritza per la rapidesa i un cost baix. Es tracta d'un sistema modern per enviar i rebre missatges des de qualsevol part del món, s'hi poden adjuntar un gran volum de documents i es pot enviar o rebre missatges de manera massiva. A més a més, aporta noves formes d'enviar els missatges: a banda de l'escrit tradicional, es poden enviar imatges, so, enllaços (hipertext)...
- La missatgeria instantània (*instant messenger*). Molt semblant al correu electrònic, però afegeix la possibilitat de poder mantenir una conversa a temps real i ens avisa de la disponibilitat de la persona a qui va destinat el missatge.

- El xat. Programes que permeten mantenir converses a temps real en xarxa.
- Videoconferència. Transmissió d'imatge i àudio a temps real a curta, mitjana i llarga distància. Bàsicament, requereix que l'ordinador tingui un micròfon i una videocàmera. És un sistema molt adequat per a reunions, actes i converses personals.
- Treball en línia. Hi ha espais que es poden utilitzar gratuïtament com a zones de treball en equip, com ara Google Docs o Google Drive, entre d'altres.
- Podcast. És un programa per crear i distribuir arxius de so: si qui el rep té el programa instal·lat, pot escoltar-lo en el moment que cregui més convenient.
- El web. Seu situada en un servidor on es posa informació. Es combinen textos, imatges, enllaços, so..., que aconsegueixen fer atractiva la imatge corporativa i donar a conèixer la filosofia empresarial.
- El blog. Espai que s'actualitza periòdicament i que es mostra de manera cronològica. Es poden col·locar articles i qualsevol tipus de text, i a més a més, si el creador del blog ho vol, permet que els lectors hi participin. El blog es pot presentar de moltes maneres: el *tumblelog*, quan no té una estructura definida; l'*audiblog*, quan recull arxius de so; el *fotolog*, quan es publiquen fotografies; el *vlog*, quan es publiquen vídeos, i finalment el *moblog*, que permet ser utilitzat a través del telèfon mòbil.
- La comunitat virtual. Es tracta d'un grup de persones que estableixen vincles i interactuen en un espai virtual en comptes de fer-ho en un espai físic.
- Programari lliure. És un *software* lliure, és a dir, sense *copyright*, sense drets d'autor, i es pot fer servir i modificar lliurement perquè pretén fomentar la participació dels usuaris en xarxa.
- La wiki. Es tracta d'una plataforma interactiva basada en el treball conjunt de diverses persones que creen i modifiquen el contingut sense que existeixi un control abans de la seva edició. L'avantatge és que manté l'historial i per tant es pot recuperar una versió anterior en qualsevol moment.
- *Bliki*. Es tracta d'una plataforma híbrida entre un blog i una wiki. També és coneguda com a *wikilog*, *wog*, *wikiweblog*, *wikiblog* o *bloki*.
- Les xarxes socials. Són aplicacions que permeten als usuaris connectar-se entre si i que se sentin units per un criteri que pot ser d'amistat, professional, de parentiu... El tipus de connexió és interpersonal. Entre el 2015 i 2016 les xarxes socials han crescut i evolucionat al mateix ritme que ho ha fet internet, però les més conegudes són: Facebook, YouTube, WhatsApp, LinkedIn, Tuenti, Myspace, Hi5, Instagram, Google+, Habbo, Badoo, Telegram, Flickr i Pinterest, entre d'altres.

Continguts i expressió escrita digital

La redacció de textos ha de seguir les **normes ortogràfiques** completes, incloent-hi les majúscules i l'accentuació. En un context laboral, el llenguatge volgudament

abreujat es considera propi d'una persona amb un fort grau d'immaduresa i és transmissora d'una imatge d'apatia i d'indolència, valors inadequats per a la pràctica professional. Tampoc és acceptable escriure sistemàticament tot el text en lletres majúscules perquè resulta desproporcionat, inconvenient i fins i tot incòmode per al lector. La norma general és escriure amb el mateix rigor que en una publicació sobre paper, sense excepcions.

Transmetre missatges també suposa, sovint, acompanyar-los de **fitxers adjunts**, la grandària dels quals pot crear dificultats en la transmissió o el sistema informàtic del receptor. Aquest aspecte cal tenir-lo en compte i sempre que sigui necessari cal trobar-hi una solució tècnica específica. S'han de cercar alternatives tecnològiques plausibles, però sempre havent-ho consultat l'interlocutor, sobretot si feu servir programari especial de compressió o d'altres de què el destinatari no disposi els recursos necessaris.

Hi ha el risc d'enviar **virus informàtics** de forma involuntària, per la qual cosa és imprescindible que sempre us assegureu plenament que tota transmissió de fitxers adjunts compleix les normes de seguretat establertes.

Tots els éssers humans som imperfectes per naturalesa. Les persones tenim aspectes conductuals bons i no tan bons. En la comunicació en línia és una norma de correcció oferir sempre la **millor imatge d'un mateix** i garantir que l'interlocutor se senti còmode. Per tant, eviteu tota referència a aspectes personals propis que siguin susceptibles de ser mal interpretats; a més a més, són aspectes que rarament us serà necessari fer aflorar.

En aquest sentit, cal tenir cura de la imatge que es pot transmetre en aquells espais virtuals en què tingueu una fotografia que és visible públicament, com per exemple, dins de les xarxes socials, en aplicacions tipus LinkedIn o Facebook, o fins i tot la imatge presentada en el mateix dispositiu *smartphone*. Oferiu sempre la vostra millor imatge i feu que sigui factible segons els cànons més tradicionals; llevat, altre cop, que l'entorn professional o empresarial indiqui una altra necessitat més adient. En general, la vostra imatge a internet ha de ser neutra, acceptable i positiva per a tota classe d'hipotètics interlocutors. Així doncs, és recomanable mostrar una fotografia descontextualitzada, sense connotacions negatives. Una possibilitat acceptable és l'ús d'una imatge al·legòrica (un paisatge, un objecte, un dibuix...) i és molt recomanable una fotografia d'ambient familiar.

En la participació proactiva en **grups de treball virtuals** o a distància o bé en fòrums o d'altres plataformes d'expressió en xarxa, no és correcte ocultar coneixement sense justificació: ocultar informació es considera egoista, inapropiat i fora de lloc. Aporteu el vostre coneixement sempre que sigui possible, naturalment dins del respecte a les normes internes de l'empresa, les dades confidencials i les protegides per la llei. Assegureu-vos, també, que la informació transmesa és del tot correcta i contrastada, perquè en sereu plenament responsables.

En les participacions i **debats col·lectius en línia**, es pot ser apassionat i manifestar amb vehemència les pròpies conviccions, però no seria correcte perpetuar les discussions indefinidament perquè treu temps i recursos als altres participants.

Com en la majoria d'aspectes, les normes de *netiqueta* (de l'anglès, *netiquette* o *network etiquette*), la moderació i el sentit comú són sempre la millor recepta.

Trobareu més informació sobre el concepte *netiqueta* a la unitat "Caracterització dels fonaments i elements de relacions públiques", d'aquest mateix mòdul.

La reputació digital; adequació al canal de comunicació

Dins dels departaments de màrqueting de les grans empreses s'inclou cada cop més la figura del **community manager** com a responsable de comunicació i relacions públiques en l'entorn digital. A les petites i mitjanes empreses, aquesta funció pot ser externalitzada o bé es pot portar a terme a temps parcial per una persona que ja té assignades altres funcions específiques, com la d'assistent de direcció.

Són **funcions** pròpies del *community manager*:

- Actuar com a veu de l'empresa dins de les comunitats en línia i aportar continguts propis que suposin valor per als interessos de la marca o que contrarestin possibles indicadors negatius presents a la xarxa.
- Executar les estratègies dins de les xarxes socials previstes en els plans de màrqueting i comunicació aprovats.
- Dissenyar i crear continguts per a campanyes d'*inbound marketing* i màrqueting de continguts.

L'inbound màrqueting o l'estratègia de la satisfacció plena

L'expressió *inbound marketing* es refereix al conjunt d'accions adreçades a acompanyar el client en el procés de compra, des de l'inici i fins a les gestions de postvenda. Per exemple: adquirim un article per internet i anem rebent instruccions, ajudes, explicacions, localització permanent del producte i d'altres comunicacions mentre dura el procés de lliurament. El procés acaba amb la petició de la nostra valoració global de l'experiència. La finalitat és la satisfacció plena del client i, en conseqüència, la seva fidelització.

- Publicar continguts de resposta als comentaris i requeriments de la comunitat d'acord amb l'estil i el to de la marca.
- Generar informes de resultats, evolució i *engagement* de les comunitats a les xarxes socials.
- Tuitejar esdeveniments en directe que aportin valor a l'organització.
- Construir i liderar comunitats de fans, amics o subscriptors, amb la idea de mantenir en ferm el públic objectiu a qui adreçar accions de comunicació, de presentació de nous productes o d'altres tipus.
- Fer recerca i anàlisi de mencions i comentaris sobre l'empresa i la competència, així com mesurar-ne els resultats.
- Mantenir-se al dia sobre les novetats del sector i convertir-se en un referent intern d'aquesta especialitat.

'Engagement'; entusiasme i fidelitat

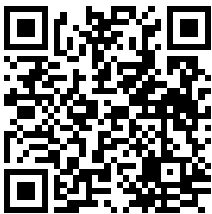
L'anglicisme *engagement* fa referència al grau d'entusiasme i implicació de l'individu en relació amb un projecte, especialment laboral. Per extensió, s'empra també en l'àmbit de les xarxes socials per descriure el grau de fidelitat aconseguit.

El *community manager* coneix a la perfecció les principals xarxes socials i els seus mecanismes de transmissió i navegació, per tant, en treu el màxim profit. Tot i que les plataformes per on es mouen les **xarxes socials** són molt dinàmiques i les novetats es produeixen a curt termini, les més notòries són les següents:

- **Facebook.** Disposa de més de 1.500 milions d'usuaris estesos per tot el món, excepte a la Xina. Aquesta popularitat i abast suposa una oportunitat per a les empreses de crear-hi la seva pròpia pàgina, integrada en el sistema, i difondre campanyes, fidelitzar grups, exposar productes... Les pàgines comercials i publicitàries (com per exemple la pàgina Facebook de Cola Cao) atrauen els usuaris perquè hi mostren vídeos divertits, proposen jocs i concursos i, sobretot, permeten els comentaris en línia, que són dinamitzats pel *community manager* de l'empresa.
- **YouTube.** És la plataforma de vídeos en línia més coneguda. Moltes empreses han aprofitat aquesta oportunitat per editar i presentar vídeos promocionals i rebre milers de visites. Per atreure els consumidors, els vídeos poden adaptar-se a diferents estratègies promocionals, des d'oferir imatges sensuals, còmiques o informatives a oferir una molt bona realització i direcció cinematogràfica amb bons actors, que per si mateixa ja sigui atractiva.

Exemple de vídeo promocional; la cervesa Voll-Damm

Aquest vídeo de caràcter merament publicitari sorprèn per la qualitat cinematogràfica, resolta amb un brillant final, fet que genera en l'espectador una gran empatia envers el producte i l'empresa i l'indueix a compartir-lo:



<https://www.youtube.com/embed/Sb2OT4dZ8ew?controls=1>

Anunci mediàtic a Twitter

L'estrella mediàtica Justin Bieber -en realitat un producte comercial com qualsevol altre- anuncià la seva retirada dels escenaris a Twitter i amb aquest procediment va aconseguir comunicar-se amb els seus 50 milions de seguidors -gairebé- arreu del món de forma personal i immediata.

- **Twitter.** És un servei que proporciona la possibilitat d'emissió i de lectura de missatges curts anomenats *tuits* o *piulades* seguint un determinat tema de referència. Amb aquest procediment, es pot seguir pràcticament en directe tota classe d'esdeveniments col·lectius -polítics, esportius, artístics- i tothom pot aportar la seva opinió de forma molt dinàmica, radicalment immediata. Una utilitat també molt emprada a Twitter és la d'emetre un comunicat públic directament, sense passar per mitjans de premsa, ràdio o televisió, per part de polítics, esportistes, artistes...
- **Instagram.** És una xarxa social basada en la idea de compartició d'imatges i vídeos d'una forma àgil, ràpida i eficient. Es poden fer fotografies, retocar-les i millorar-les per mostrar-les, finalment, a amics i familiars, des del mateix Instagram o en connexió amb Facebook, Twitter o altres plataformes similars. Té 100 milions d'usuaris actius i és considerada la xarxa social amb més capacitat de creixement. El seu potencial com

a eina de comunicació i relacions públiques institucionals rau en la gran capacitat que ofereix de **suscitar emocions** en les persones, en aquest cas, per mitjà del sentit visual; emocions que, com està demostrat, en molts casos determinen els comportaments i les actituds. Com que les modes i les tendències estètiques evolucionen a partir de les actituds humanes, la gestió acurada d'una xarxa social com Instagram queda plenament identificada amb molts dels objectius de comunicació, relacions públiques i màrqueting de les empreses i institucions.

2. Mitjans i relacions públiques

És necessari que les RP de les empreses estiguin sempre a l'aguait dels mitjans de comunicació, ja que a través d'ells la gent s'informa i, per tant, adquireixen un criteri que reafirma o modifica l'opinió sobre l'organització, tant de manera positiva com negativa.

Les RP i els mitjans de comunicació s'han de **complementar mútuament**, han de col·laborar estretament, i s'ha de ser sempre veraç i objectiu en les informacions que fem arribar als mitjans que creiem convenients.

2.1 Normativa de l'organització; manuals operatius i manuals d'estil

Perquè una empresa funcioni correctament i els seus objectius arribin a tots els treballadors així com als seus clients i proveïdors, s'ha de regir per un conjunt de normes organitzatives que es converteixen en **manuals empresarials**, com els manuals operatius i els manuals d'estil.

La **norma** és una guia per fer una cosa d'una manera determinada que no permeti desviació i en què s'han d'ajustar els treballadors d'una organització empresarial. Per tant, les normes han de ser:

- consistents
- justes
- reconegudes per tot el personal
- relacionades amb els objectius de l'organització
- s'han d'exposar explícitament les conseqüències d'incomplir-les

Aplicar la norma condueix als següents **beneficis empresarials**:

- Redueix els problemes interpersonals minimitzant les injustícies, ja que s'apliquen a totes les persones que treballen en l'organització.
- Facilita la interacció entre el personal perquè tothom sap què pot fer i què no, i això genera un comportament adequat.
- Estalvia temps als alts comandaments perquè si es comet una infracció, només cal aplicar la norma.
- Aplica criteris objectius independentment de qui hagi comès la infracció.

Aquests manuals han de ser concisos, breus i directes, de manera que el protocol, que és una eina al servei de la gestió global d'una empresa, va de la mà de la disciplina organitzativa, i per tant està orientada a la consecució de resultats. Com que el protocol afecta tots els departaments, unitats i responsables de l'organització, condueix a que els manuals puguin entendre's com una **eina protocol·lària** per poder confeccionar materials documentals, com ara:

- **Política.** Es tracta d'un marc d'acció predeterminat, de caràcter general, que s'utilitza com a guia en la presa de decisions. Les polítiques es deriven dels valors, dels objectius estratègics o de canvis en l'entorn. Exemples: política de compres, de qualitat, de desenvolupament organitzatiu, salarial, de contractació de personal, etc.
- **Norma.** Guia per a l'acció que no permet desviació. Són regles que s'han de seguir i ajustar a les activitats que es descriuen en els procediments. Exemples: normes de control de seguretat, d'actius fixos...
- **Procediment.** És un document que prescriu el mode seqüencial i correcte de fer una activitat o tasca. En aquest document apareixen el marc regulador, els càrrecs responsables i, si n'hi ha, la vinculació a altres normatives. Exemples: procediment per a l'elaboració i execució d'un pla de màrqueting, procediment per a la realització de reunions de la junta directiva...
- **Instrucció tècnica.** Es tracta d'un document que descriu detalladament algunes de les activitats i tasques d'un procediment, executades per un únic càrrec. Sol anar acompanyada de material gràfic. Exemples: activació de productes, gestió de la balança analítica...
- **Formulari.** És una eina estandarditzada per a la recopilació i el registre d'informació sobre com portar a terme les activitats. Un cop emplenat, el que fa és evidenciar que l'activitat s'ha realitzat. Exemples: registre de clients, comanda...

2.1.1 Manual operatiu; funcions i estructura

El responsable de comunicació té la capacitat de transmetre els coneixements (*know how*) del producte o del servei poden utilitzar diferents eines, per bé que la més efectiva que té aquest responsable és el **manual operatiu**. Aquest manual operatiu és un document que no es pot fer a la lleugera perquè marca les pautes que s'han de seguir per poder realitzar correctament els procediments per cuidar i respectar la imatge de la marca.

La intencionalitat del manual és que sigui una eina d'ajuda però mai té la pretensió d'oferir solucions a totes les eventualitats que es puguin presentar en una empresa. Seran els professionals del departament corresponent els que actuïn d'ofici quan sigui necessari resoldre una situació que s'ha produït fora del que prescriu el manual. Els professionals, a més a més, també poden prestar assessorament a les unitats i als departaments que així li ho sol·licitin.

Aquest manual s'elabora mitjançant la compilació de dades rellevants en els diferents departaments i amb l'assessorament dels recursos humans (RH), que ens proporcionen les tècniques que necessitem per assolir les fites i ens ajuden a determinar les errades per poder-les esmenar al més aviat possible, abans que puguin afectar la productivitat de l'empresa.

Les **funcions** d'un manual operatiu són:

- Ha de ser una eina de referència per a la pràctica operativa, és a dir, que puguem consultar-la quan la necessitem.
- Ha de transmetre clarament el *know how*, els coneixements de les pràctiques operatives.
- La informació que contingui ha de ser homogènia per a tot el personal i socis de la marca.
- Ha d'ajudar a mantenir la informació actualitzada a tots els treballadors.
- Ha de ser impresa de la manera tradicional, en paper, o digital, *online*, però el que és important és que qualsevol treballador de l'empresa sigui capaç de trobar-la amb certa rapidesa.
- Ha de ser flexible, àgil i fàcilment modificable, per això cada cop té més èxit la digitalització del document.

El **manual operatiu** és una eina de suport per al funcionament del negoci i un instrument de mesura que permet assegurar la qualitat en els processos i les tècniques per a una bona execució.

Eina de transferència

Un manual operatiu és una eina que transfereix el coneixement del funcionament de l'empresa.

Els **avantatges** de tenir els manuals operatius en una empresa són els següents:

- Ajuden a la capacitat i ensenyament del personal.
- Ajuden a l'integració del lloc de treball.
- Descriuen de forma molt detallada les activitats de cada lloc.
- Faciliten la interacció amb altres departaments.
- Permeten que el personal operatiu conegui el procés de desenvolupament de les activitats diàries.
- Permeten una adequació correcta entre les activitats i la informació.
- Proporcionen una visió integral de la gestió empresarial i la descripció, per al personal, de cada una de les tasques de l'empresa.
- Esdevé la referència documental per precisar els errors i les omissions en els procediments.
- Són guies de la feina que s'ha d'executar.

Les **fonts d'informació** que ens ajuden a preparar els manuals són: els arxius de l'empresa i dels directius, executius, assessors i treballadors. Els **mètodes** per recopilar la informació són: les enquestes, la investigació documental i l'observació directa.

El manual marca els processos en l'empresa, però també requereix que li donem una **presentació adequada**, per tant, haurem de tenir en compte els elements següents:

- logotip.
- nom de l'empresa.
- lloc i data d'elaboració.
- responsables de la revisió i autorització.
- índex amb els capítols que formen el manual.
- coberta, portada, índex general, introducció, part substancial del manual, diagrames i annexos.
- format de fulls intercanviables de mida carta o ofici per facilitar-ne la revisió i l'actualització.
- impressió dels fulls a una sola cara.
- ús de separadors per a capítols i seccions.

Respecte a la **finalització**, un cop completat el manual s'ha de revisar per verificar que hi ha tota la informació, que sigui certa i que no tingui contradiccions. El responsable de cada àrea ha d'aprovar-ne el contingut per imprimir-lo, difondre'l i distribuir-lo entre els executius i treballadors.

Pel que fa a la **implementació**, serà necessari capacitar el personal encarregat de realitzar les activitats. Al final, les actualitzacions que es produeixen anualment s'ajunten al document general.

Normalment, un manual presenta una estructura o esquema preestablert, de manera que encara que substituïm la persona responsable d'actualitzar-lo, no hi haurà problemes de configuració. Perquè el manual sigui **efectiu** i es pugui **transferir**, haurem de tenir en compte dos nivells d'actuació: un respecte al format i l'altre respecte als continguts.

Format d'un manual operatiu

Un manual se sol dividir en capítols i cada capítol en temes. Així tenim que un format general ens presenta la configuració següent:

- **Capítol 1.** S'hi fa la **introducció**. Es dona la benvinguda, s'explica la història de l'empresa i la marca, i els objectius i la visió empresarial i valors que té l'empresa. A més a més, si l'empresa té franquícies hi ha d'aparèixer l'acord de confidencialitat.

- **Capítol 2.** S'hi contemplen els **procediments previs** a l'obertura. Cal que hi especifiquem:
 - els temps i terminis contemplats en els contractes
 - les recomanacions bàsiques i específiques per a l'adquisició o ambientació d'un lloc (si hi ha franquícies)
 - la zona reservada per a l'explotació del negoci
 - les especificacions per a la contractació del local
 - l'explicació de les etapes i normes per posar en marxa l'establiment
 - l'ús i la instal·lació de l'equipament que necessita la marca
 - un recordatori del compliment de les habilitacions i els serveis obligatoris tant per a la llei local com per a les necessitats pròpies dels signants (en cas de franquícia)
 - la contractació de personal, incloent-hi la formació que sigui necessària.
 - els rols i la participació de cada departament i també la relació amb el franquiciat (si escau)
 - dins del manual operatiu, el manual del treballador amb les normes de conducta, atenció al client, higiene personal i convivència
 - les infraccions (com s'apercebrà el treballador i quines multes hi haurà)
- **Capítol 3.** Temes **administratius**. S'han d'especificar els mètodes per gestionar i controlar les activitats diàries, setmanals o mensuals. És important que assenyalem correctament com s'ha de fer el registre i les modificacions en cas que siguin necessàries. Hi hem d'incloure, a més a més, els formularis que s'hauran de fer servir i com s'hauran d'emplenar; els inventaris i la manera de reposar les mercaderies; els proveïdors autoritzats; les normes de gestió i control, i finalment els sistemes de pagament que s'especifiquin en el contracte en cas que hi hagi franquícies.
- **Capítol 4. Atenció al client.** Hem d'estudiar les normes de l'organització per atendre i assistir els clients, les tècniques de venda i què s'ha de conèixer dels serveis o dels productes que s'ofereixen. A més a més, també hem de preveure els temes de reclamació i suggeriments.
- **Capítol 5. Màrqueting i publicitat.** L'empresa pot preveure un fons per a temes de publicitat, per tant, hem d'estudiar com s'ha d'invertir. També hi ha de constar l'obertura o l'ampliació de nous establiments (l'estratègia per a tot un any). A més a més, hem de preveure les normes i especificacions sobre l'ús ideal de la imatge i de la marca. És evident que si tenim franquiciats, també hauran de seguir aquestes normes.
- **Capítol 6. Assegurances, aportacions i càrregues socials.** Hem de recollir les assegurances que estem obligats a pagar. Recordem que el fet de no conèixer la llei no eximeix de complir-la, de manera que hem d'aplicar sempre la normativa del lloc on l'empresa estigui ubicada i considerar possibles variacions en les sucursals, així com en les franquícies. En el

cas que hi hagi manipulació d'aliments, haurem d'incloure-hi els controls bromatològics.

- **Capítol 7. Manteniment i higiene** del material i les màquines de l'empresa, i de la comercialització de la marca.
- **Capítol 8. Pla de contingències**, en cas d'accident del personal, dels clients, i l'edifici i les instal·lacions que tingui arreu.
- **Capítol 9. Supervisió i comunicació entre les parts.** Aquí inclourem tots els formularis necessaris per portar a terme la comunicació amb els mitjans. Hem d'explicar i pautar les formes de supervisar, què supervisarem i què qualificarem, així com el mètode que utilitzarem. En el cas que hi hagi franquícies també haurem d'incloure-hi els mitjans i les formes que seran utilitzats i qui tindrà l'autorització per implementar-los.

Continguts d'un manual operatiu

Perquè un manual operatiu sigui plenament eficaç cal que delimiti clarament els seus continguts i la seva estructura. Així el model que haureu de seguir ha d'incloure els següents apartats:

- Se n'ha de definir l'estructura: cada concepte requereix característiques concretes, com per exemple l'ús d'un determinat llenguatge, de gràfics, d'imatges...
- No tot el contingut porta el mateix redactat: com que es tracta d'un document que afecta tot l'organigrama empresarial, és necessari adequar el llenguatge al departament corresponent.
- Un cop identificat l'usuari o usuaris, haurem de definir si la part corresponent del document està dirigida a un lloc de treball, a una àrea o a tota l'organització. La classificació resultant ens permetrà saber si necessitem elaborar submanuais o guies operatives per a cada cas.
- S'han de definir les polítiques que delimitaran les tasques de cada individu. Per tant, s'han de determinar els factors de mesurament i avaluació en l'operativa quotidiana.
- S'han d'identificar i seleccionar els principals processos del negoci, tenint en compte que només cal que aparegui la informació que necessita l'usuari.
- La redacció del manual ha de ser àgil, dinàmica, concreta i accessible. Pot incloure gràfics i imatges, no oblidem que una imatge val més que mil paraules.
- S'ha d'actualitzar el manual un cop a l'any, tenint en compte les noves formes de treball així com les necessitats dels nostres consumidors, que varien any rere any.
- El manual s'inicia amb tota l'organització empresarial, el procés comercial, legal i tècnic que comporta el negoci.

Com que les estructures dels manuals són força **generalistes** ens poden servir per a qualsevol tipus d'empresa incloent-hi les franquiciades, adaptant-les a la política empresarial de cadascuna, òbviament. Tot procediment permet treballar, a part dels temps i mètodes, els usos dels recursos materials, tecnològics i financers, així com el control eficient de les diferents operacions de l'empresa.

Tipus de manuals operatius

En una empresa, no trobem, a nivell escrit, una única manera de comunicar-se amb els treballadors; i passa el mateix amb els manuals. De manera, que segons a qui va dirigit, què regula i quines funcions compila, trobem un seguit de manuals. Les **tipologies** de manuals són les següents:

- **Manuals de benvinguda:** s'encarreguen de fer una introducció breu de l'empresa. Habitualment contenen els objectius, la missió i la visió: en definitiva, els valors de l'organització. Normalment va acompanyat del que es coneix com a manual adjunt, referit als alineaments de l'empresa i les regles internes per donar una introducció a l'àmbit laboral.
- **Manuals d'organització:** descriuen, de forma resumida, la gestió i l'estructura de l'empresa. Mostren l'estructura, els rols i funcions que cada departament té adjudicats. El seu contingut pot ser molt variat i l'impacte que pot tenir anirà determinat per la creativitat i originalitat dels responsables que en facin la redacció. Aquests manuals es poden classificar en:
 - Manual general d'organització: hi queda reflectida tota l'estructura orgànica de l'empresa
 - Manual específic d'organització: s'hi recullen les funcions i responsabilitats d'una unitat administrativa segons la divisió administrativa que posseeix l'empresa.
- **Manual de procediment o de normes:** és un dels més importants perquè s'hi recull tota la informació cronològica i seqüencial de les operacions que realitza l'empresa. És de gran ajuda per a la realització de cada funció, tasca i activitat de l'empresa. El seu objectiu és controlar i unificar les tasques, fet que permet evitar qualsevol tipus d'alteració arbitrària.
- **Manuals per a especialistes:** van dirigits a grups especials i, per tant, s'agrupen per continguts. Ajuden a desenvolupar les tasques de cadascun dels sectors o àrees en què es divideix l'empresa. El seu objectiu és capacitar i entrenar els treballadors.
- **Manuals per a departaments:** expliquen com està regulada legalment una empresa i com ha de desenvolupar, cada àrea, les seves funcions.
- **Manuals de finances:** verifiquen l'administració dels béns que es corresponen a l'empresa.
- **Manual del treballador (o del lloc de feina):** és un altre dels manuals més importants. S'encarrega de marcar les funcions, característiques i

responsabilitats que es desenvolupen en els diferents llocs de feina. A més a més conté informació que interessa al treballador que s'incorpora a l'empresa perquè explica els temes relacionats amb el funcionament, els objectius, les activitats, els plans d'incentivació, drets i obligacions... Aquest manual ha d'incloure els següents elements:

1. L'anomenada política de compensació, és a dir, els drets i obligacions. Entre altres elements tenim:
 - La nòmina: els treballadors han de conèixer la freqüència de pagament (per hores, per dia, per setmana, per mes) i el mètode (amb xec, per transferència bancària, en efectiu...).
 - Lliurament de les hores treballades: el personal que treballa per hores ha de saber com s'han de lliurar els fulls d'hores de feina perquè els les paguin.
 - Els dies festius: l'empresa ha de proporcionar una llista de dies festius amb la indicació de si els treballadors necessiten treballar en alguna data concreta -o dates- i com seran compensats (un pagament addicional, a canvi d'un altre dia que no és festiu...).
 - Pagament de temps fora: vacances, necessitats personals o malaltia són alguns dels motius per conèixer aquest element. Els treballadors han de saber quant de temps se'ls pagarà atenent la seva categoria professional i anys de servei.
 2. Altres beneficis. S'ha de proporcionar la descripció de què poden ser aquests altres beneficis: maternitat, discapacitat a curt termini, raons mèdiques i familiars, entre d'altres. A més a més, també han de quedar descrits els procediments per obtenir i contribuir a l'assegurança de salut (assegurança dental, per jubilació...).
 3. Revisió de les tasques. S'han d'incloure els procediments i determinar la freqüència amb què es revisen.
 4. Política de conducta de la companyia. Les expectatives dels treballadors han de quedar descrites clarament. Per exemple, la política de no fumar, els temps de descans, el codi del vestuari, la política sobre l'ús de la propietat de l'empresa...
 5. Confidencialitat de la informació. Quan l'empresa considera que certes informacions no poden ultrapassar el llinar de l'empresa, cal que ho faci constar en el document i que al treballador li quedi clar.
 6. Polítiques antidiscriminació. S'ha d'assenyalar que és il·legal discriminar per motius de minusvalidesa, sexe, raça, religió, nacionalitat d'origen o edat. També s'han d'incloure les accions contra l'assetjament sexual.
 7. Procediments de queixa. Els treballadors han de saber què han de fer si tenen una queixa.
 8. Disciplina. S'han de proporcionar els procediments disciplinaris que violen les normes de l'empresa.
- **Manuais de tècnica.** S'hi detalla com s'han de realitzar les diferents i múltiples tasques així com les tècniques que cal utilitzar per al seu desenvolupament.

- **Manuale de política.** Detallen com està dirigida una empresa. S'estableix la presa de decisions per aconseguir els objectius empresarials -a través d'una descripció detallada- i serveix de base per a una revisió constant i efectiva. Aquest manual, per tant, permet aconseguir dues coses: agilitza el procés en la presa de decisions i, com que subministra les línies que cal seguir als nivells intermedis, facilita la descentralització.
- **Manual de crisi.** Pensat per aplicar-lo en moments de risc i conflictes. Malauradament encara hi ha moltes empreses que no en tenen. Aquest manual és el full de ruta perquè la gestió de la comunicació tingui una metodologia, un rigor i una professionalitat. Per aconseguir-ho, el manual conté les indicacions necessàries i els procediments que cal seguir a l'hora d'enfrontar-se amb situacions problemàtiques o de crisi.
- **Manuale de múltiples.** Tal com diu el seu nom, descriu diferents qüestions. És una mena de calaix de sastre: assenjala les normes que regeixen l'empresa, explica l'organització de forma precisa i clara...
- **Manual microadministratiu.** Es refereix a una sola administració. Només tracta algunes àrees.
- **Manual macroadministratiu.** Conté informacions de més d'una àrea de l'empresa. És més ampli que el microadministratiu, i per tant, les empreses l'utilitzen més que l'anterior.
- **Manual d'identificació.** Consta de diferents punts:
 - les sigles i el nom de l'empresa
 - el logotip
 - el nombre de pàgines
 - les unitats responsables de l'elaboració, revisió i acceptació
 - el lloc i la data de l'elaboració
 - la substitució de pàgines
 - l'extensió i la denominació del manual, específic o general

Eina de comunicació

Els manuals són les eines de comunicació i coordinació que permeten registrar i transmetre ordenadament la informació d'una empresa.

2.1.2 Manuale d'estil; funció i estructura

Els manuale d'estil són una de les formes més eficaces de definir les bases i normes de comunicació de l'empresa. Avui en dia és un document imprescindible per a les empreses o institucions modernes perquè donen informació de la seva **imatge**: com cuidar-la, unificar-la, donar-li identitat i normalitzar-la.

La seva utilitat reverteix cap a les persones creadores de continguts interns, col·laboradors externs i dissenyadors, entre d'altres. Aquests manuale poden ser molts extensos o tenir només algunes pàgines, tot dependrà del que vulgui l'organització, i aniran des de l'elaboració de la identitat corporativa fins a la

tècnica i execució de tot tipus d'actes empresarials i de tots els seus documents, així com de les jerarquies, precedències i comportament dels executius.

Elements bàsics dels manuals d'estil:

1. Definició i filosofia de la marca. No és fàcil comunicar quina és l'essència de la marca, així que el manual ens ajudarà a establir-ho.
2. Logotip. És molt convenient que diguem a la guia quin és l'ús correcte del logotip, el color el codi CMYK (sigles de *cyan*, *magenta*, *yellow* i *key*), com s'ha d'utilitzar quan el fons és clar o quan és fosc, la mida mínima i màxima per a la impressió (en mm) i per a web (en píxels).
3. Tipografia. És important que marquem la font o família de lletres que utilitzarem, la mida, el color o colors i les jerarquies, i les variacions de la tipografia dins del text. No hem d'oblidar la negreta, la cursiva ni el subratllat o altres especificacions que creiem convenients.
4. Els colors. És un dels elements més importants perquè pot definir la diferència entre una marca i una altra. Hem d'incloure els colors que són principals i els que són secundaris, així com els tipus de lletra, ja que això aporta equilibri i ajuda a distingir-nos.
5. Característiques del llenguatge: claredat, precisió, informació en positiu, etc. És important com ordenem les paraules i de les frases, la puntuació (coma, punt i coma, punt), el gènere (masculí, femení, formes neutres...), l'ús dels verbs (com utilitzar correctament l'infinitiu i el gerundi, les concordances) i finalment els adverbis i adjectius.
6. Redacció del missatge. És com volem que el text transmeti l'essència de la marca de l'empresa. El to pot ser formal, neutre, informal, causal, d'optimisme proactiu, de tu o de vostè... No és el mateix escriure en publicacions de les xarxes socials, que una entrada en un blog o una nota de premsa.
7. Ús d'imatges i fotografies. A l'hora de triar les fotografies hem de pensar en el caràcter, el valor i la marca, i han d'estar d'acord amb els principis empresarials. També hem d'assenyalar les mides i l'ús de Flickr, dels *copyrights* i d'altres temes legals.

2.2 Protocol intern

Per *protocol intern* s'entenen tots aquells actes que es realitzen **dins l'àmbit empresarial** o institucional i que han de seguir unes pautes de conducta.

Tenir un estil propi, relacionar-se d'una forma adequada, prestar atenció als públics, cuidar els detalls en les presentacions o visites a les instal·lacions, i molt més, és el que marca la diferència d'una empresa a l'altra a l'hora de relacionar-se.

Per aquest motiu una gran part de les empreses, per no dir totes, tenen un **manual de protocol intern**. És un instrument que impulsa la qualitat i que incideix directament en el compte dels resultats perquè ajuda a diferenciar-se dels competidors. A més a més, ha de formar part del pla general de comunicació de la organització.

La **missió fonamental** d'un manual intern de protocol consisteix a establir un estil propi, tot adaptant les normes protocol·làries tradicionals a l'estructura, la filosofia de l'empresa i la imatge general que vol projectar l'entitat a més a més d'enfortir la fidelització dels clients davant dels competidors.

Tenir un estil propi, relacionar-se de manera adequada, prestar atenció als públics, cuidar els detalls en les prestacions o visites a les instal·lacions és la raó principal de tenir un manual de protocol intern que repercutirà en gran mesura en els resultats de l'empresa.

Que les empreses inverteixin en protocol i relacions públiques (RP) és molt rendible: no només en l'aspecte econòmic sinó també pel que fa a la imatge i la comunicació que es vol projectar.

Atendre de manera adequada les visites, els proveïdors i els clients, i tenir unes relacions cordials i fluides amb altres organitzacions, institucions i organismes oficials i privats és una bona **targeta de presentació** de l'empresa.

Els manuals de protocol intern solen ser relativament breus i recullen una sèrie de normes no escrites o tradicions que comprenen tots els aspectes imprescindibles per als actes que du a terme l'empresa. Entre altres temes, estableixen els criteris en la constitució de presidències, el tractament de les visites generals i especials, la recepció d'autoritats, el llibre d'honor, l'ús de les banderes oficials i les de l'empresa, etc.

Quan les empreses són multinacionals (com Inditex, Banc Santander, McDonald's...) amb un conjunt molt divers d'actes protocol·laris és impossible determinar un sistema rígid de precedències, de manera que podem trobar empreses que poden arribar a tenir quatre llistes de precedència de càrrecs segons l'acte que han de realitzar i altres empreses que només en tenen un. La **dimensió de l'empresa** determinarà els protocols que aplicarà.

Per bé que les normes protocol·làries són diferents segons la magnitud de l'empresa, el nombre de departaments i els actes que s'han de celebrar, el manual de protocol intern haurà d'establir una **sèrie de criteris** que aniran referits als següents elements:

1. Filosofia general de com celebrar els actes empresarials (descripció com més detallada millor dels aspectes relacionats amb els actes principals: escenaris, banderes, cerimonial, etiquetes...).
2. Aplicació de la normativa vigent del Protocol envers les autoritats públiques. És evident que hi ha una normativa que prové del Govern de l'Estat, que serà la base, i després caldrà veure com cada comunitat autònoma regula protocol·làriament les seves institucions. Pel que fa a la normativa estatal

Importància del protocol

Una marca empresarial amb protocol és molt més fiable, més sòlida, més creïble, més estimada i molt més duradora.

Podeu veure les normatives, estatals i catalanes, a la secció "Annexos" del web del mòdul.

hi ha el Reial decret 2099/1983, de 4 d'agost, "por el que se aprueba el Ordenamiento General de Precedencias en el Estado". I pel que fa a la comunitat autònoma de Catalunya les normes base són: la Llei 13/2008, de 5 de novembre, de la presidència de la Generalitat i del govern; el Decret 189/1981, de 2 de juliol, que estableix les normes de Protocol i Cerimonial en l'àmbit de la Generalitat de Catalunya.

3. Precedències quant a col·locació d'autoritats de l'empresa.
4. Previsió de precedències en ordenaments mixtes, és a dir, quan a l'acte assisteixin autoritats o executius d'altres empreses o institucions.
5. Establiment de situacions en què se cedirà la presidència i davant de quines autoritats es farà aquesta cessió.
6. Ús i col·locació de símbols i banderes, així com l'ús de quins himnes que s'hauran de tocar.
7. Creació i reglamentació de recompenses. Formes, lloc i moments en què s'hauran de lliurar.
8. Regals de prestigi i manera de lliurar-se. Obsequis que es poden fer al personal en circumstàncies concretes.
9. Llibre d'honor -i assenyalar qui pot signar-hi-.
10. Tractament de les efemèrides i tradicions.
11. Tractament de jornades de portes obertes.
12. Ritual de presentació de la memòria anual.
13. Fires i exposicions.
14. Col·laboracions amb altres entitats.
15. Tractament de les visites de socis i accionistes.
16. Tractament de les visites que sol·liciten altres entitats.
17. Patrocini i mecenatge.
18. Qualsevol activitat quotidiana que requereixi seguir unes pautes.

2.2.1 Tipologia de la comunicació interna

La **comunicació interna** és la que es dirigeix al públic intern de l'empresa, en concret als treballadors. La comunicació externa és la que es dirigeix al públic extern de l'empresa: clients, proveïdors, institucions, entorn... Els mitjans que s'utilitzen són el vincle que materialitza els objectius que cal seguir i que la imatge que es vol donar sigui interioritzada pels treballadors de l'empresa i el personal que hi col·labora.

Per tant, la comunicació en les organitzacions és un element integrador del sistema i és la manera de coordinar les activitats dels individus amb relació a les regles que serveixen a l'organització per aconseguir als objectius. La comunicació es pot donar tant en les organitzacions com en grup.

Respecte a la **comunicació en les organitzacions**, podem distingir entre:

- Comunicació **ascendent**. Algú comunica informació, idees, opinions, suggeriments o queixes a una altra persona que es troba en un nivell jeràrquic superior. Aquesta comunicació estimula i fomenta la participació dels empleats i, a més a més, aporta idees valuoses que ajuden a millorar el funcionament de l'organització.
- Comunicació **descendent**. Algú comunica informació, idees, instruccions, opinions, suggeriments o queixes a una altra persona que es troba a un nivell jeràrquic inferior. El mètode més ràpid per informar i motivar és la comunicació vertical. L'eina més utilitzada per transmetre informació a nivells inferiors és la comunicació per escrit. Mentre que la comunicació oral és òptima per transmetre instruccions i decisions ràpides que poden necessitar aclariments.
- Comunicació **horitzontal**. Els membres d'un mateix nivell jeràrquic es comuniquen per vies oficials utilitzant els canals formals (entre departaments) o informals (introddepartamentals).

La comunicació interna més habitual és la jeràrquica o **descendent**, que permet potenciar el treball en equip, la professionalitat, el compliment de normes i la motivació del personal. Però les altres dues també són importants; com més oberta i dialogant sigui l'empresa, més acceptarà les tres formes de comunicació.

D'altra banda, tenim el **rumor**. Es tracta d'un mitjà de comunicació universal de caire informal. Tenint en compte que les càrregues emocionals i personals poden distorsionar el contingut del missatge, mitjançant el rumor les informacions s'abreuen, distorsionen i s'exagereu. Pensem que un rumor pot no transmetre informació falsa o negativa, però la seva principal característica és que són informacions no confirmades perquè no hi ha prou informació oficial o perquè la informació no és creïble.

Com es pot frenar un rumor? La resposta és fàcil: es frena amb la informació, que ha de ser vertadera, amb dades sòlides i textos clars. Aquesta informació ha de ser estesa per una font competent i creïble dins de l'empresa, els **portaveus**. A més a més és important difondre-la tant com sigui possible per evitar que es produeixin altres rumors.

La situació ideal és que hi hagi un flux permanent d'informació rellevant que eviti la generació de rumors. Per aconseguir-ho són vitals els sistemes de retroalimentació que permeten als RP *escoltar* i conèixer les inquietuds dels membres de l'organització.

Evitar rumors

Una organització que *escolta* i *parla* de manera habitual i pertinent, difícilment patirà la reproducció de rumors.

El treball en equip

La **comunicació en grup** depèn del nombre de persones que el constitueixin i té l'objectiu d'aconseguir la interrelació entre els membres i assolir millors dinàmiques. Com que hi ha una gran varietat de factors que influencien els grups i la seva formació, també hi ha diverses **tècniques** que ajuden a perfeccionar el treball que es realitza en grup; són les següents:

- Desenvolupar el sentit d'unitat, és a dir, de *nosaltres*.
- Encoratjar les actituds positives en situacions adverses.
- Estimular les persones a pensar activament.
- Estimular les persones a escoltar correctament.
- Promoure la cooperació interpersonal.
- Desenvolupar qualitats i virtuts personals com poden ser: la responsabilitat, l'autonomia i la creativitat.
- Superar les barreres *intrapersonals*, com poden ser: les pors, les inhibicions, els sentiments d'inseguretat, els sentiments de superioritat...

Per treballar en grup caldrà, doncs, que tinguem en compte: les personalitats dels membres, les edats, els interessos, el nivell d'experiència, la mida del grup i finalment també haurem de considerar l'espai físic on es realitzarà el treball en grup.

En les **reunions de feina** la comunicació en grup es desenvolupa tenint en compte el nombre d'assistents. Si el grup és molt reduït, cada membre pot dirigir-se a qui li convingui de manera personal, però si és més nombrós, s'ha de dirigir a tothom i mai a una sola persona o al moderador. En les reunions de feina es produeixen reaccions positives o negatives. Les reaccions negatives reflecteixen desacords i tensions, mentre que les reaccions positives mostren acords, distensió i solidaritat. Però l'èxit d'una reunió no es mesura pel nombre de reaccions positives o negatives, ja que en alguns casos pot reflectir falta d'interès, compromís, falta d'implicació o indiferència en un clima tens o forçat.

Com que els grups no són uniformes, sorgeixen les **tipologies de grups**; en una empresa poden haver-hi grups segons:

- El **temps**:
 - Grups permanents organitzats de manera formal i amb continuïtat a l'empresa. Aquests grups s'encarreguen de les tasques habituals.
 - Grups temporals formats per atendre les necessitats puntuals de l'empresa. Solen ser grups que es dediquen a tasques de desenvolupament i innovació.
- El **nivell formal**:

- Grups formals. Són previstos per l'organització.
- Grups informals. Són basats en les relacions espontànies.
- La **finalitat**:
 - Grups de producció o projecte. Es creen per tasques determinades, per realitzar un producte o una investigació.
 - Grups de negociació. Es creen per resoldre conflictes. Estan formats, bàsicament, pels sindicats, els comitès d'empresa o els representants dels treballadors.
 - Grups de sensibilització. Es creen per l'existència de possibles canvis i desenvolupament de l'organització.
- La **jerarquia**:
 - Diferenciació vertical. Directius de planificació, executius i comandaments intermedis, grups de treballadors i operaris.
 - Diferenciació horitzontal. Proporcionen serveis especialitzats (investigació i producció).

2.2.2 Els mitjans de protocol intern

Transmetre missatges corporatius, informar sobre el que passa dins de l'empresa, motivar i establir una línia de comunicació eficaç entre els treballadors, són algunes de les fites que s'han d'assolir a través de la comunicació i el protocol. De manera que podem distingir entre:

- les eines orals
- les eines escrites
- material de benvinguda, publicacions, regals...
- la comunicació financera

Les eines orals

Les eines orals són els mitjans que tenen la **paraula** com a absoluta protagonista; les més importants són tres:

- conversa cara a cara
- conversa telefònica
- discursos i conferències

La conversa cara a cara

La conversa cara a cara és el procediment més habitual, la manera més senzilla i elemental de comunicació a l'hora de ser un bon RP. Té una sèrie de **regles bàsiques**:

- Hem d'escoltar amb efectivitat, deixant parlar l'interlocutor. S'ha de posar en pràctica l'escolta activa per conèixer els seus pensaments, motivacions i estat d'ànim.
- Hem de buscar l'equilibri entre el que pensem i el que escoltem.
- Hem de mantenir una posició corporal durant el diàleg que transmeti, amb els gestos, que ens interessa el que ens diuen.
- Hem de mantenir contacte visual de manera no dominant o intimidatòria.
- Hem d'escoltar sense interrompre, amb un somriure i amb expressió d'assentiment. No cal estar-hi d'acord.
- L'escolta ha de ser reflexiva, és a dir, cal mostrar empatia, comprendre els sentiments de qui ens parla. Això ens ajuda a aclarir els missatges i promou l'enteniment mutu.
- Tractarem de comprendre el punt de vista de qui parla i acceptar les seves opinions, encara que no les compartim.
- Hem d'eliminar obstacles que frenin la comunicació: crítiques, desqualificacions, exigències, prejudicis.
- Hem de respectar l'espai vital que l'altra persona vol mantenir.

La conversa telefònica

La conversa telefònica és el segon mitjà en importància dins d'un relacions públiques. El telèfon és una eina insubstituïble de treball. Es configura cada cop més com una eina ràpida i útil i que pot arribar a prestar multitud de funcions. Podem utilitzar la comunicació telefònica de tres formes:

- **Ascendent: línia oberta a les preguntes dels treballadors.** Els treballadors i col·laboradors tenen la possibilitat de formular preguntes de manera molt senzilla: despenjant el telèfon. Però és evident que requereix un cost, que potser per a una gran empresa no sigui considerable, però sí per a una petita o mitjana empresa. El sistema més utilitzat és el de gravar les preguntes i fer-ne la transcripció com a mínim un cop a la setmana i reconduir-les al departament que correspongui. Si és una informació general, la resposta es reconduirà a altres eines com el tauler d'anuncis, el butlletí intern...
- **Descendent: butlletí telefònic.** Es tracta d'un missatge gravat, breu (no més de tres minuts), clar i concís, en què es diu el més essencial. Es configura d'acord una graella de programació permanent i constantment

actualitzada. L'estil ha de ser adequat, així com el to de veu utilitzat. Finalment quedaria la redacció del butlletí, en què caldria aplicar els mateixos criteris que utilitzem per butlletí escrit.

- **Múltiple: teleconferència.** Permet reunir el personal, a través de terminals, quan està geogràficament distant. Aquesta forma està perdent completament la seva funció, perquè ara ja hi ha els nous programes i aplicacions en línia o pel mòbil.

Ara bé, per utilitzar correctament la conversa telefònica hi ha una sèrie de **normes bàsiques** que haurem de seguir:

- Si truquem nosaltres, respectarem els horaris i tindrem cura de la qualitat de la veu i l'entonació per substituir la falta de presència corporal.
- Ens hem d'identificar ràpidament, encara que parlem amb algú que coneixem.
- Si ens equivoquem de número, demanarem disculpes: no penjarem mai directament.
- Ens hem d'expressar amb brevetat, precisió i claredat.
- No hem d'allargar la conversa, i l'ha de finalitzar la persona que truca.
- Si ens truquen, no hem de mostrar contrarietat per la trucada rebuda. En el cas de no poder-la atendre, ens disculpem i busquem un moment per retornar la trucada.
- Hem de tenir paciència per escoltar.
- Hem d'intentar entendre els aclariments sol·licitats.

Els discursos i les conferències

Tant els discursos com les conferències són comunicacions verbals **unidireccionals**. És una exposició que es pronuncia en públic, on hi ha un orador que vol parlar sobre un tema determinat, normalment amb una intenció determinada. És justament aquesta intenció la que fa que el discurs es pugui catalogar de diverses maneres. D'aquesta manera, tenim quatre tipus bàsics de discursos:

- Discurs d'**enteniment o argumentat**. En aquest discurs es busca agradar i complaure el públic amb la finalitat de poder-lo convèncer. Els arguments que s'hi utilitzen han de ser racionals i convincents, i no han d'aclaparar l'oient sinó que aquest ha de tenir la sensació que tot el que se li comunica és veritat. Per exemple: un discurs de negociació per obtenir la fusió entre dues empreses.
- Discurs **referencial o informatiu**. Aquest tipus de discurs pretén transmetre dades amb precisió i de manera concreta; vol informar, presentar fets i esdeveniments provinents d'un/s fet/s real/s. L'emissor exposa el seu

discurs de manera objectiva i directa, deixant de banda les seves pròpies opinions. Per exemple: un discurs sobre la sortida a borsa d'una empresa o la inauguració d'una nova empresa. Es caracteritza per l'ús de terceres persones, temps verbal en indicatiu, oracions impersonals i algunes vegades es presenten dades tècniques.

- El discurs **persuasiu**. S'utilitza per influir en les actituds, les creences, les opinions. Perquè aquest discurs sigui efectiu ens calen una sèrie de tècniques com per exemple: cridar l'atenció, crear la necessitat, mostrar satisfacció i recolzar el missatge amb arguments.
- El **discurs expositiu**. En aquest discurs s'exposen una sèrie de fets de manera clara, concisa i objectiva sobre una temàtica en particular. La seva estructura es compon d'una introducció, d'una explicació i, finalment, d'un resum on es repassen les idees principals. Per exemple: quan s'explica l'ampliació de l'empresa amb una nova cadena productiva.

Un fet és inqüestionable: el que diguem en el nostre **discurs** ho hem de dir de manera honesta i transparent, sense ambigüitats, exageracions o arguments enganyosos.

Criteris específics de les intervencions orals

És evident que amb una intervenció oral no només es pretén informar, sinó que també es busca obtenir una determinada resposta. Però, certament, en el protocol intern s'han de seguir uns criteris específics per a cada tipus d'intervenció oral.

Per preparar un **discurs o una conferència** els criteris que cal seguir són:

- S'ha de ser objectiu; això ens permetrà modificar les opinions, actituds o tendències de qui ens escolta. Hem de fer servir un llenguatge senzill, una dicció clara i un missatge interessant.
- S'ha de ser natural i amable.
- El discurs o la conferència pot ser parlat/da o llegit/da. El més important és que no s'improvisi: s'ha de portar ben preparat, i per aconseguir-ho hem de seguir tres **pautes**: la primera, posar-se davant d'un mirall per controlar el llenguatge verbal i no verbal; la segona, fer servir una gravadora per corregir l'entonació, la dicció i el volum de la veu, i, la tercera, calcular el temps que hem d'estar parlant. El discurs ha d'estar preparat amb un guió previ però sense anotacions a la vista del públic. Quan el discurs és llegit ha d'estar preparat igualment.
- S'ha d'establir una relació d'idees entre l'orador i el coneixement que té l'audiència sobre el tema que es tracta. S'han de relacionar les idees perquè ens resultin més fàcils de recordar. Ens hem de basar en exemples concrets; podem introduir una nota d'humor per captar l'atenció dels oients; no hem de cansar l'oient; hem d'exposar els nostres arguments basant-nos en fets, figures i exemples, i, finalment, per tancar el discurs, hem d'exposar les

conclusions que van lligades directament als interessos d'aquells que ens escolten i que, a més, responen a les seves motivacions, satisfaccions i necessitats.

- No estem obligats a dir-ho tot, només cal dir allò que els altres han de conèixer. El més difícil és saber on hi ha la línia entre allò que és essencial i allò que és accidental. La prudència i la consciència seran les millors conselleres per prendre una decisió. Per exemple, quan una empresa ha de retirar del mercat un producte, té l'obligació de dir per què el retira, si són raons sanitàries o raons estratègiques, però no està obligada a dir quin és el marge de benefici o el cost de la producció.

Per organitzar i preparar **rodes de premsa**:

Una roda de premsa és un acte informatiu. Els mitjans de comunicació es convoquen quan és absolutament necessari, perquè difonguin una determinada notícia o informació. Convidar els mitjans, tant locals com nacionals o internacionals, dependrà de la notícia que vulguem donar i de l'interès que pugui generar.

Com que la roda de premsa serveix per informar i donar detalls sobre quelcom (producte, fet o servei), hem de ser clars i directes a l'hora d'oferir el missatge. S'han de complir els objectius per als quals s'ha organitzat la roda de premsa, i hem de tenir clar que els mitjans que convidem reflectiran la notícia tal com teníem pensat divulgar-la.

Els **recursos necessaris** per convocar la roda de premsa i portar-la a terme són:

1. Hi ha d'haver els recursos humans, un portaveu, un relacions públiques, un fotògraf, les hostesses, un audiovisual i cos de seguretat si s'escau.
2. Lloc on se celebra la conferència de premsa.
3. Pel que fa al suport físic, s'ha de tenir cura de la idoneïtat de l'espai i la decoració interior on se celebra la conferència de premsa.
4. S'ha de tenir un suport físic complementari com ara invitacions, un dossier informatiu (és un document escrit en suport físic o digital que presenta informació de la institució), pissarres, panells i pantalles.
5. L'elaboració del dossier és un document de suport que necessiten els periodistes abans d'anar a la roda de premsa per facilitar la seva feina
6. Cal comprovar tota la documentació.
7. Cal establir un sistema de recollida i comprovació de la informació.
8. Pel que fa a l'elecció de la data, hem d'evitar que coincideixi amb un altre esdeveniment important o rellevant al mateix dia perquè perdríem popularitat i audiència. L'hora idònia per convocar una roda de premsa és al matí, de 10.00 h a 12.00 h.
9. Les invitacions als periodistes han de ser acurades per tal de no excloure cap mitjà de comunicació que pugui estar relacionat amb el tema que s'hi

tractarà. Les invitacions s'han d'enviar com a mínim 48 hores abans i com a màxim una setmana abans. Un dia abans de l'esdeveniment s'acostuma a fer una trucada recordatòria per confirmar l'assistència.

10. El lloc triat per fer la roda de premsa ha de ser cèntric i de fàcil accés.
11. El dia de la celebració, l'acte començarà amb puntualitat, la presentació es farà a càrrec de la persona designada i no ha de durar més de cinc minuts. La clau és que l'exposició sigui breu i mostrar la capacitat de síntesi per deixar temps a les preguntes. Finalment repartirem la informació –o un dossier amb la informació complementària– per acabar de completar la notícia.
12. S'ha d'arribar al lloc de l'acte uns minuts abans (aproximadament uns trenta) per comprovar certs detalls com: la megafonia, els serveis, els rètols identificadors de la taula presidencial i el control d'acreditacions, entre d'altres.
13. Com a darrera atenció, es pot convidar a un cafè o beguda analcohòlica a tots els assistents de l'acte.

La feina, però, no conclou aquí. Un cop feta la roda de premsa i quan la notícia ja hagi sortit als mitjans de comunicació, és convenient **fer un seguiment** per saber quina és la repercussió de la informació aportada i de l'acció comunicativa realitzada.

Les eines escrites

Les eines escrites són els mitjans que tenen el **paper físic o digital** com a protagonista absolut. L'organització necessita que la comunicació escrita sigui fluida, per tant, la difusió de la comunicació escrita es pot fer a través de diferents eines:

1. A través d'una **revista o diari intern**, coneguda també com a *house organ*, que està dirigida exclusivament als treballadors i té dos objectius: la integració transversal i l'amplificació de la cultura organitzativa. Es fa servir, sobretot, en els casos en què els treballadors es troben allunyats de l'ús de sistemes informàtics i quan hi ha una àmplia dispersió geogràfica.
2. Els **informes**. Poden ser anuals i específics. L'anual té com a objectiu informar del funcionament de l'empresa i té uns quants trets essencials: l'estat i evolució de l'empresa, incloent-hi les previsions del negoci, els esdeveniments principals i l'aplicació de noves tecnologies. L'específic es crea per resoldre un tema en concret i no va dirigit a tots els treballadors sinó a aquells que s'hi veuen directament afectats. El contingut s'ha d'expressar de manera clara.
3. Les **circulars**. Es tracta d'un conjunt de missatges que es poden dirigir tant a tota l'empresa com a un dels seus departaments. La idea és que irradiï la informació a tots els membres a qui vagi dirigida, d'aquí el seu nom. Les circulars tracten temes organitzatius, com ara qüestions administratives, avisos, convocatòries de reunions, entre d'altres.

4. La **bústia de suggeriments**. Té un caràcter marcadament ascendent i la poden aprofitar tots els treballadors, ja que habitualment els missatges que es dipositen solen ser anònims. Un cop el cap rep o té coneixement dels suggeriments pot motivar els seus treballadors tot fent al·lusió als missatges rebuts i que, per tant, s'han tingut en compte.
5. Els **butlletins informatius**. Molt probablement és l'eina més quotidiana de comunicació dins de les empreses, per bé que el seu format ha variat al llarg dels anys i bàsicament encara es dona en suport digital. Sol ser un text relativament breu i poc profund, de caràcter institucional i amb una periodicitat definida. L'objectiu final és informar sobre la cultura empresarial.
6. Els **memoràndums**. El seu objectiu és transmetre ordres, contestar qüestions plantejades i enviar informes a la resta de departaments que constitueixen l'organigrama empresarial. En definitiva, és una manera de comunicar de forma breu assumptes de caràcter administratiu.
7. **Tauler d'anuncis**. Es pot utilitzar en tots els sentits de la comunicació: cap als caps, cap als treballadors i cap als departaments. Aporten flexibilitat de continguts i a més a més complementen altres eines de la comunicació. El contingut pot ser:
 - Informacions legals obligatòries establertes per llei: horaris, dies festius, revisions mèdiques, mesures de seguretat i higiene a la feina i informacions sobre els riscos laborals.
 - Informacions pròpies i socials de l'organització: resultats de feina o econòmics, factors del sector que influeixen l'empresa, esdeveniments socials, campanyes de sensibilització, trobades socials i esportives (sopars d'empresa).
8. Les **cartes** (al director o a qui considerem oportú) o les **preguntes freqüents**. Per bé que es podria pensar que es tracta d'un element residual, la carta encara es fa servir en moltes empreses i per això l'esmentem. Per fer servir aquesta eina ens cal una sèrie de criteris:
 - La redacció i els continguts generals s'han d'adaptar al destinatari i als diversos temes que s'hi tractin. Els principis que cal seguir són: claredat, concisió i simplificació, cohesió, precisió i propietat en l'ús dels termes, selecció d'informació, ordre dels continguts i organització dels paràgrafs breus i separats.
 - Els tractaments han de ser en primera persona del singular (jo) i segona persona per referir-nos al receptor (vós). En les cartes menys formals es pot utilitzar la segona persona del singular (tu) i si es vol donar un valor col·lectiu, la primera del plural (nosaltres).
 - Pel que fa a l'estructura, n'hem de destacar els elements més importants perquè la carta té uns graus de formalitat molt marcats (vegeu la taula 2.1).

Grau de confiança a les cartes

La forma d'encapçalar i acabar una carta determina el grau de confiança envers la persona a la qual s'escriu.

TAULA 2.1. Estructura d'una carta

Estructura	Elements que la integren	Ubicació correcta
Encapçalament-Capçalera	Nom de l'organisme que envia la carta; adreça i telèfon	Marge esquerre del document
Dades del destinatari	Nom i cognoms, segons la formalitat de la carta; adreça, codi postal i municipi	Marge superior (s'omet si es tracta d'una circular o una carta adreçada a diferents persones amb una mateixa redacció)
Salutació	Fórmula segons el context i a qui va dirigida Benvolgut/da senyor/a (relació habitual) Senyor/a (la més neutra) Distingit/da senyor/a (formal)	Part inicial esquerra
Cos de la carta	Redacció més flexible. Consta de 3 parts Introducció (1) amb el motiu de la carta Exposició Conclusió	
Síntesi	Expressió de desig, agraïment	Nou paràgraf a continuació del cos
Comiat	Ha de concordar amb la salutació. Per ordre creixent Cordialment, (la coma sempre cal posar-la) Ben cordialment, Rebeu una salutació cordial, Atentament, Ben atentament, Aprofito l'avinentsa per saludar-vos atentament, Quan el comiat inclou una frase, es tanca amb un punt. Llavors tenim: a) Mentre esperem la vostra resposta, us saludem atentament. b) Us agraïm per endavant el vostre interès i us saludem atentament.	Part inferior esquerra
Peu de carta		Marge inferior dret
La signatura (2)	Primer va el nom i després el càrrec, sense article determinat	Per sota del peu de carta

Aclariments sobre la taula que descriu l'estructura d'una carta

La introducció **(1)** té diverses fórmules, les més utilitzades són:

- Informatives. Ens plau comunicar-vos... / Us faig saber...
- Sol·licituds. Us escric per demanar-vos... / Amb aquesta carta us vull demanar...
- Tramesa. Ens plau fer-vos arribar... / Us trameto adjunta...
- Resposta. En resposta a la vostra carta data del X... / Amb relació a la vostra carta...
- Exposició. Desenvolupament dels fets, arguments.

L'estructura de la signatura **(2)** és la següent:

- Nom i cognoms (identificació personal).
- Càrrec (identificador funcional).
- Datació. Ha d'anar situada al final, després de la signatura; cal fer esment de dos aspectes:
 - La població: no va precedida de preposició i se separa de la data amb una coma.
 - La data: el dia i l'any s'escriuen amb xifres i el mes amb lletres; no hi ha d'haver punt final.

Altres opcions de comunicació interna a l'empresa

Les relacions públiques han de considerar com a opcions plausibles totes aquelles que compleixin amb els objectius proposats, constituint un **camp obert a la imaginació** i a la creativitat i sense menystenir les opcions més clàssiques, de resultats comprovats. Altres formes de comunicació interna són:

- **L'equipament de benvinguda** (*Kit* de benvinguda). Es tracta d'una eina relativament nova que procedeix directament del màrqueting relacional extern i adaptat al client intern. La idea és integrar des del primer moment els nous col·laboradors amb l'empresa i els seus objectius, i fer-los sentir còmodes i reconeguts ja des d'un estadi primari. Pot consistir en una carta personal signada físicament per la gerència i un petit dossier amb una breu descripció de què fa l'empresa, quina missió té, quines expectatives es presenten...
- **Publicacions d'empresa.** Sota un disseny més tradicional i en format paper, és possible l'edició d'una publicació periòdica que informi empleats i col·laboradors de continguts relacionats amb l'empresa, el seu mercat i el seu entorn natural. Aquest vehicle es considera útil per a la missió de comunicació interna quan el destinatari es visualitza com a molt proper. La presència d'articles i treballs procedents dels mateixos destinataris és determinant per a l'acollida, la lectura i l'aprofitament. En aquest sentit, és més rendible que els canals de comunicació interns digitals, generalment més insensibles i anònims, allunyats del tracte humà. En qualsevol format o periodicitat és un instrument de molt valor si tenim en compte el seu cost.
- **Regals, lots de Nadal, detalls...** Són formes molt clàssiques de les relacions públiques a l'interior de les empreses, que han anat evolucionant i prenent noves formes, per bé que encara es consideren de gran efectivitat. Els regals suposen concretar el reconeixement de l'empresa a l'esforç realitzat i d'una determinada trajectòria professional dins de l'organització i, per tant, convé que siguin objectes que s'integrin en el dia a dia del receptor, com pot ser, per exemple, un rellotge de marca o un article equivalent. El tradicional lot de Nadal, més d'abast general per a tota la plantilla, és propi d'un context més afectuós i de transmissió d'emocions, fet que contribueix al reconeixement d'una tasca ben feta.



Equipament de benvinguda

La comunicació financera

La comunicació financera mereix un apartat especial perquè fins no fa gaire era tractada com una qüestió confidencial de l'empresa: es considerava que els treballadors o les persones alienes no havien de saber per res els resultats i els comptes financers de l'organització.

“La comunicació financera és el conjunt d'estratègies de comunicació, tant a través com fora dels mitjans de comunicació, que una empresa o institució duen a terme per dirigir-se a un públic específic (denominat sector financer, compost per inversors –reals i potencials– i per professionals de les finances –analistes financers, periodistes especialitzats, agents intermediaris...-) o a un públic inespecífic disposat a cotitzar voluntàriament amb diners per a la provisió de fons de l'organització.”

J.L. Piñuel Raigada (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones* (pàg.149).

Segons aquesta definició de “comunicació financera”, els públics als quals va dirigit el missatge són els inversors institucionals, els accionistes directes, els periodistes especialitzats i els petits estalviadors.

Les **eines** que tenim a l'abast per dur a terme la comunicació financera són:

- Anuncis financers amb valoracions periòdiques sobre la situació financera.
- Obligacions legals.
- Informe anual, que té dos objectius principals: realitzar un missatge institucional i presentar les xifres de l'organització.

Si la nostra empresa cotitza en borsa, la comunicació financera és bàsica. Per què? Perquè la percepció dels inversors que puguem buscar es troba condicionada per la cotització que tinguem en borsa. Això no significa que només les empreses que cotitzen en borsa han de fer comunicacions financeres, també les empreses que no cotitzen i busquen inversors serà bo que realitzin aquest tipus de comunicació, ja que dona la fiabilitat i la transparència empresarial necessària.

La comunicació financera es pot dividir segons **dos tipus de funcions**:

- La individual, referida a totes aquelles accions empresarials realitzades des de la voluntat i amb la intenció d'atreure el nombre més gran d'inversors possibles.
- La legal, referida a la que obligatòriament hem d'acomplir perquè així ho estableix la normativa.

2.3 Protocol extern

Entenem per protocol extern tots els actes que es realitzen **fora d'una l'empresa** o institució i que necessiten unes pautes de conducta perquè es puguin portar a

terme. L'objectiu d'aquest tipus de protocol és projectar una imatge positiva cap a altres entitats o individus amb la finalitat d'aconseguir el suport o la interacció.

També el podem definir com la manera d'organitzar els convidats en un acte, assignant a cada persona el lloc que li correspon d'acord amb el càrrec que té i acompanyar-ho dels símbols propis, com per exemple: escuts, bandes, banderes...

Mentre que en les empreses privades el protocol intern està per sobre de l'extern, en les institucions públiques és el revés, el protocol més important és l'extern. Així tenim que hi ha un conjunt d'actes públics que són altament protocol·laris, com per exemple la desfilada del Dia de les Forces Armades o la presa de possessió d'un nou govern.

A més a més també hi ha actes organitzats pel sector privat als quals assisteixen com a convidats autoritats de diferents rangs, com per exemple la inauguració d'una nova fàbrica a la qual es convida el president de Govern o el lliurament de títols de graduats en màsters i graus al qual es convida el president d'una comunitat autònoma.

Sigui protocol extern empresarial, institucional o mixt, és cert que quan veiem la *fotografia* d'un acte és perfecta o quasi perfecta. Per què? Perquè tots els elements que la formen són on han de ser i mostren un ordre perfecte: les persones, els espais, les banderes, els himnes... I això és gràcies a l'aplicació correcta del protocol.

En ple segle XXI hi ha nombrosos esdeveniments que interrelacionen el **sector privat i el públic**, però això no ha estat sempre així ni respecte a la interrelació ni a les normes que ho regulen. Mentre que fa més de 30 anys que en l'àmbit institucional es regula el protocol amb el Reial decret 2099/83 sobre l'Ordenació de Precedències en l'Estat, per a l'empresa no hi havia res en l'àmbit normatiu.

Per tant, en l'àmbit empresarial es feia molt difícil aplicar unes pautes de comportament a l'hora d'organitzar un esdeveniment. No se sabia com s'havien de diferenciar els tipus d'actes, no es tenien clares les presidències ni les precedències. Només es regien, en els seus estatuts i organigrames, els usos socials i els seus costums.

El sector privat va necessitar establir una sèrie de normes d'organització i la solució la va trobar en el mateix Reial decret 2099/83: va adaptar les normes institucionals al món empresarial. Es va mantenir, no obstant això, la diferència entre el protocol institucional i el de l'empresa, ja que en els actes empresarials el que és important és la finalitat de l'acte per sobre de l'organització jeràrquica.

D'aquesta manera, el protocol empresarial es va anar convertint en una eina de treball per planificar i organitzar tots els actes i per ajudar directius i executius en el món de les relacions empresarials. És per aquest motiu que les empreses han de tenir uns **coneixements bàsics** de protocol bàsics per assistir a qualsevol acte, com a convidat o com a amfitrió, ja que una actuació correcta repercutirà en la bona imatge de l'empresa.

No confondre

No s'ha de confondre "protocol intern" i "protocol extern" amb "protocol per a actes" en un espai interior o en un espai exterior.

Per evitar errades d'organització i protocol en una empresa classificarem els actes en:

- **Actes relacionats amb els negocis.** Els convoquen la presidència o el departament corresponent, com per exemple una campanya de presentació d'un nou producte.
- **Actes externs** de caràcter general relacionats amb la institució. Són aquells que vinculen l'empresa amb la institució, com pot ser el premi al millor expedient acadèmic d'estudis universitaris relacionats amb l'empresa.
- **Actes interns** de caràcter sectorial. Són els actes relacionats amb l'activitat interna de l'empresa i no hi participen persones alienes a la companyia. Per exemple, una convenció per explicar les característiques del nou producte que es llançarà al mercat la pròxima temporada.
- **Actes relacionats amb les empreses del grup.** Són actes similars als actes interns, però amb més participació de mitjans, com una junta general d'accionistes.
- **Actes externs de caràcter general, cultural, publicitari i d'imatge corporativa.** Són els que se celebren quan l'empresa és patrocinadora, com és el cas de la presentació als mitjans de patrocini a un equip esportiu.
- Actes de **qualsevol tipus a l'estranger**, com una fira anual de qualsevol sector.

2.3.1 Aspectes del tractament a les persones

Un tractament és una **denominació de cortesia**, de respecte o honorífic, que es dona a la persona amb qui es parla directament o per escrit per raó de dignitat, categoria o càrrec, fins i tot per situació social que ostenti respecte al seu interlocutor.

En aquests darrers 30 anys, l'ús del tuteig s'ha vist incrementat tant en l'àmbit col·loquial com en el formal. Però hem de saber quan podem tutejar i quan hem de tractar de vostè les persones amb les quals ens relacionem dins de l'àmbit laboral. Aquí en tenim uns quants exemples:

- **L'ús del tu.** Es tracta de la segona persona del singular. És el tractament habitual entre les persones d'una mateixa família, entre amics i companys de feina. Denota familiaritat i s'empra sempre en un àmbit informal. Cal tenir en compte que:
 - Dins de les oficines i de les empreses és convenient evitar l'abús del tuteig, a menys que hi hagi raons d'amistat o de familiaritat en el tracte que ho justifiquin. Per què? Perquè és sinònim de proximitat.

- El més correcte és començar pel tractament de cortesia de *vostè* i més endavant passar al tuteig. Podem ofendre si tutegem algú sense el seu consentiment.
- **L'ús del vostè/s.** Prové de la contracció de la locució antiga *vostra mercè*. És el pronom utilitzat per dirigir-se a una persona quan no se la coneix, quan és més gran en edat que el que està parlant o quan és un superior jeràrquic a la feina. Denota formalitat i respecte. Per fer servir bé el *vostè* s'ha de tenir en compte les informacions següents:
 - El tractament de cortesia és la primera mostra de respecte a les persones.
 - Sempre hem de tractar de *vostè* aquelles persones que ens presenten per primera vegada.
 - Quan tinguem dubte de tractament, utilitzarem el *vostè*.
 - Tractarem de *vostès* les persones més grans, les que tinguin més nivell jeràrquic, les que siguin d'un organisme diferent del nostre o les que no coneguem.
 - El cap no ha de tutejar el seu assistent, ni a la inversa. L'ús del tuteig no fa perdre la confiança però sí que perjudica la imatge de disciplina i autoritat.
 - També hem de fer servir el *vostè* per respecte a les persones que per la seva feina no poden tutejar-se, com cambrers, xofers i personal de neteja.

Tractament en la recepció de personalitats i autoritats

Com a assistents de direcció, sovint estem en contacte amb personalitats i autoritats i els rebem a la nostra empresa o els enviem correspondència com saludes o invitacions. Per aquest motiu és important donar-los el tractament corresponent segons la seva autoritat, càrrec o dignitat. Per no tenir errors o confusions és aconsellable tenir un fitxer d'alts càrrecs (FAC): on apareguin totes les dades anteriors.

Tractaments de la Generalitat

A tall d'exemple, vegeu els tractaments que fa la Generalitat en aquest enllaç: bit.ly/1OXwczZ.

La salutació

L'Institut de Lletres Catalanes (IEC) defineix la salutació lligant-la a una forma, un gest o una paraula que serveix per dirigir-se a algú; tant pel que fa a la trobada com a l'acomiadament. Depenent de com expressem, la salutació serà entesa com un gest de proximitat, de relacions professionals o afectives. Però s'ha de tenir present que les cultures marquen les diferents formes de saludar i, per tant, haurem de tenir molt clar a qui dirigim la salutació i a quina cultura pertany.

En el món dels negocis la manera de saludar-se és un signe d'educació i professionalitat, però no hi ha una única manera de fer-ho. D'aquesta manera, podem dividir les salutacions en:

- Les **verbals**, les que solem fer amb persones que ja coneixem o que ja ens han presentat anteriorment.
- Les **físiques** o de contacte, que se solen donar en presentacions i en altres moments en què hi ha un contacte físic com una encaixada de mans, un petó...
- Les **mixtes**, que són una barreja les dues formes anteriors; a banda d'una encaixada de mans, també fem servir alguna expressió de salutació verbal de cortesia.

Molt probablement ens trobarem davant de persones de diferents cultures i de diferents jerarquies de comandament (vegeu la figura 2.1). La manera correcta de saludar en el món dels negocis és l'encaixada de mans, signe de franquesa i honestedat; per aquest motiu el gest es fa amb la mà despullada, és a dir, sense cap tipus de roba que la cobreixi. En el món occidental, la salutació és una condició necessària per iniciar qualsevol conversa o diàleg.

FIGURA 2.1. Maneres de saludar en diferents cultures



En el món dels negocis, tant l'home com la dona es donen la mà per saludar. Aquesta forma de protocol la trobem definida en alguns països, mentre que en d'altres l'encaixada no és el gest més habitual. Al Japó, per exemple, es fa una lleu inclinació, perquè el contacte físic amb les mans es considera antihigiènic. A Rússia, la salutació és un petó als llavis. Com a salutació en el món occidental europeu, el petó només es fa als més íntims: la família i els amics.

Com que l'**encaixada de mans** és la salutació més habitual, hi ha unes **regles de protocol** que hem de seguir:

1. Sempre es dona la mà dreta. En el cas d'estar davant d'una persona esquerrana es dona la mà esquerra.

2. El palmell de la mà s'estén completament, amb el dit polze cap amunt, i el braç no es deixa totalment estès.
3. Un cop estan encaixades, s'ha de tancar la mà embolcallant la de la persona que saludem, en to ferm però sense fer-li mal. S'han de tancar els dits al voltant del seu palmell.
4. L'encaixada ha de ser breu (ha de durar pocs segons) si volem que sigui ferma i decidida.
5. Les encaixades s'han de fer amb la **força suficient**. No han de ser fluixes (denoten feblesa, timidesa o desconfiança) ni fortes (denoten superioritat o posició dominant). La suavitat del gest depèn exclusivament de cada persona, però ha de ser ferm. L'encaixada no ha de servir mai per mesurar les forces.
6. Només es conclourà la salutació amb un petó (en el cas d'home i dona o entre dones) si una d'elles dona el permís de fer-ho. Si no, amb l'encaixada ja n'hi ha prou.
7. La mà ha d'estar neta i seca, si és possible. No s'ha de donar mai la mà amb els guants posats o amb altres peces que les tapin. En el cas de les dones, el protocol permet que facin l'encaixada amb les mans cobertes però si no s'hi fa, millor.
8. El que inicia la salutació sol ser el que marca el temps de durada de l'encaixada. L'altra persona només ha de seguir el llenguatge no verbal que utilitzarà l'amfitrió. La persona que ofereix primer la mà és la de més edat. L'única excepció és amb les autoritats eclesiàstiques, que sempre saluden els primers, encara que siguin més joves o de jerarquies inferiors, com un capellà davant d'un príncep.
9. Quan es dona la mà també cal mantenir un contacte visual i, si és possible, somriure o fer un gest agradable. És incorrecte mirar cap a un altre cantó mentre se saluda: denota inseguretat o que volem amagar alguna cosa. En una salutació no es poden portar les ulleres fosques, els ulls s'han de veure sempre.
10. En cas que sigui una salutació entre un home i una dona, qui inicia l'acte de salutació és la dona, i l'home li seguirà el gest.
11. Sempre ens podem trobar en situacions molt especials, de manera que les normes protocol·làries que cal seguir seran les següents:
 - Si estem davant d'una persona manca o lesionada d'una mà, li hem de donar l'altra; en cas que no tingui cap dels dos braços es pot optar per fer una abraçada breu.
 - Si estem davant d'una persona a la qual li falten alguns dits, l'encaixada es fa amb la força correcta: la persona en qüestió ha de notar que no ens fa por ni rebugi la situació en què ens trobem.

La presentació

La presentació és un acte breu a través del qual es dona a conèixer una persona a una altra o a un grup. La dificultat d'aquest acte es troba en el fet de **recordar els noms**.

Tant la salutació com la presentació són els primers actes de la comunicació social i ens ajudaran a crear un ambient més distès. Per aquest motiu hi ha unes pautes que cal seguir, segons si la presentació és de caràcter social o de caràcter empresarial.

Per a les presentacions de **caràcter social**:

- Hem d'escoltar amb atenció el nom de la persona que ens presenten; si no el sentim o no l'entnem el més correcte és demanar disculpes i que ens el repeteixin. Per això, en el moment de la presentació hem de vocalitzar perfectament i fer que el volum, amb l'interlocutor, sigui el correcte per evitar repeticions, que segurament incomoden.
- Quan presentem, primer es dona el nom de pila de la persona de menys jerarquia i després seguim l'ordre jeràrquic per nivell d'importància.
- Quan el grup és mixt (homes i dones) primer es presenten els homes i després les dones. Aquesta norma cada cop és més laxa. Però si és un grup mixt per un concepte d'edats, sempre es presenta primer la persona d'edat més avançada i la més jove la darrera.
- Si la persona que hem de presentar ostenta el títol acadèmic de més rang, el títol s'anteposa al nom, per exemple: el Dr. Pere Pruna.
- En la presentació de personalitats hem de donar la prioritat al rang que ocupen, i el càrrec sempre ha d'anar abans del nom. Per exemple, "li presento el director general de l'empresa, el Sr. Antoni Juan". Si hem de presentar una persona que ostenta un càrrec nobiliari, el més correcte és primer dir el títol i després el nom.
- En el cas de les senyores, es pot substituir el seu cognom pel del marit, precedit per la partícula "de". Per exemple: Sra. de Pérez. En el cas d'haver de presentar un matrimoni, ho farem amb el primer cognom i de manera conjunta, per exemple "li presento els Srs. Filippi", però també podem utilitzar la següent fórmula: "Li presento el Sr. Filippi i la seva senyora / i la seva senyora, Angelina".

Per les presentacions de **caràcter empresarial**:

- Primer es diu el nom de l'executiu o la persona que representi l'empresa en l'acte i després el del client o els subordinats/treballadors.
- Quan es presenta una persona per motius laborals o professionals, direm primer el càrrec i després el nom i cognoms, per exemple: "Li presento el director del banc X, Sr. Juli Agost", perquè en l'àmbit laboral és més important el càrrec que el nom.

- En el cas d'una jerarquia empresarial, es presenta per ordre ascendent de jerarquia.
- La dona té precedència davant l'home però en l'àmbit laboral, com a assistent de direcció, té únicament la precedència del càrrec que li correspon.
- Quan la reunió és un dinar professional o una reunió de negocis en una sala concreta s'ha d'afegir el càrrec o la professió de les persones que presentarem. En aquests casos també es poden fer autopresentacions, són pràctiques, ràpides i cada cop més habituals, ja que es disposa de pocs temps.

En el moment de les presentacions, cal seguir tres regles bàsiques per **determinar l'ordre** en què s'ha d'efectuar la presentació:

- Prioritat de **rang**. La persona de menys rang serà presentada en primer lloc, seguida de les de més rang.
- Prioritat d'**edat**. La persona més jove serà presentada primer.
- Prioritat de **sexe**. Tot i l'evolució permanent que aquesta classe de valoracions s'experimenten a la nostra societat, la realitat viva en el dia a dia de les empreses és que a la dona se la presenta primer.

Aquest ordre pot trencar-se, per cortesia, quan coincideixen dos dels supòsits esmentats. Així, per exemple, l'home d'edat serà presentat a la dona jova, ja que el factor de l'edat preval sobre si la persona és dona o home. En determinades ocasions, aquestes excepcions no són interpretables amb certesa, per exemple, si els rangs són indeterminats o les diferències d'edat no són notòries. En aquests casos és recomanable, si és possible, esbrinar prèviament quin és el càrrec concret que té cada persona i quants anys tenen, i en tot cas, cal seguir pautes de ple sentit comú, basades en les normes de cortesia més elementals.

Quant a les pautes que s'empren en els actes de presentació, són freqüents les **construccions de l'estil**: “Senyor/a X, permeti'm que li presenti...”. O bé en situacions més disteses: “M'agradaria presentar-vos el Sr./Sra.”. Són expressions que poden ser precedides, si escau, de patrons d'expressió com ara “disculpin” o “disculpeu” segons el cas.

Les **fórmules de resposta** més acceptades se circumscriuen a “molt de gust”, “encantat de conèixer-lo/la”, “és un plaer...” o expressions similars, però no hi ha un nombre gaire ampli de possibilitats.

En la nostra cultura, els homes es donen la mà en l'acte que es denomina encaixada, atès que les mans resten connectades i ajustades. És un costum estès que les dones en el moment de ser presentades es facin **dos petons**, per bé que no és un acte considerat obligatori.

En situacions en què hi ha moltes persones, per exemple una reunió multitudinària, un acte institucional o un esdeveniment similar és totalment plausible la possibilitat d'**autopresentar-se**. En aquests casos, cal dir el nostre nom i cognom sencers,

el càrrec o funció que exercim a l'empresa i fer servir una fórmula de l'estil de "permeti'm que em presenti..." i expressar el motiu del nostre interès.

En un moment donat, és possible que no tinguem clar el nom o el càrrec d'alguna de les persones que cal presentar. Si **no ho recordem**, i no és possible esbrinar i resoldre els dubtes, el millor és emprar alternatives de l'estil: "Vostès ja es coneixen, oi?". O bé: "En una altra ocasió, ja vaig tenir el gust de presentar-los, oi?", sempre amb prudència i tacte.

Rebre i acomiadar les visites a les empreses

En les **relacions empresarials** és habitual realitzar visites a les empreses per raons diverses; per exemple, presentacions de productes, de serveis, renovació d'acords, veure les instal·lacions, assistir a la inauguració d'una nova línia de producció, a la creació d'un nou punt de venda, per familiaritzar-se amb el que l'empresa *mare* determina...

Una de les principals responsabilitats d'un assistent de direcció és la de rebre i atendre les visites que venen a les instal·lacions de l'empresa. És a dir, desenvolupar la **tasca d'amfitrió**. La imatge que hem de donar serà la primera impressió que s'enduren els clients, així que aquesta imatge ha de ser curosa i ha d'estar a l'altura de l'empresa que representem. Però no només hi ha el factor imatge, també hem de ser curosos amb les maneres -el protocol-, que han de ser impecables i correctes i demostrar la nostra professionalitat.

En relació amb això hi ha unes **pautes protocol·làries** que poden fer més fàcil rebre els visitants i garantir que ho estem fent bé. Pensem que, habitualment, les visites han d'estar programades, fet que ajuda a tenir unes agendes correctes i evitar els malentesos. Les pautes, segons les circumstàncies, són:

- Quan la persona que ens visita **ve de fora i no ens coneix**. En cas que el visitant no viatgi en cotxe particular, és un bon detall anar-lo a buscar a "l'estació" on arribarà: de tren, autobús, avió o vaixell. Podem anar-lo a buscar amb el vehicle de l'empresa o llogant un taxi, i acompanyar-lo a l'hotel, a les nostres instal·lacions o al lloc on hagi previst la trobada. Si ve en el seu propi cotxe, és correcte oferir un cotxe guia perquè arribi a la seva destinació (les instal·lacions de l'empresa o l'hotel). En el cas que hagi tingut un viatge molt llarg, és correcte oferir-li alguna cosa per prendre i, fins i tot, si s'escau, convidar-lo a dinar o a sopar. Però no oblidem mai de preguntar-li si prefereix descansar i evitar de programar qualsevol compromís social durant les primeres hores. Hi ha la possibilitat que la persona que ens visita vingui acompanyat, per tant, hem de ser previsors i tenir un programa alternatiu per la persona (o les persones) que l'acompanyen. Finalment, a l'hora de marxar, és correcte facilitar-li un mitjà de transport perquè pugui arribar a l'estació. Evidentment, les despeses van a càrrec de l'amfitrió.
- Quan el visitant **ja ens coneix**. Quan ens avisin de recepció o consergeria de l'arribada de la visita, ho comunicarem ràpidament al nostre superior i

anirem a rebre'l a la sala d'espera o recepció. Pot ser que la persona que ens visita ho faci periòdicament, i per tant ja conegui el camí fins a la nostra taula: en aquest cas haurem de sortir de darrere la taula per saludar. En tots dos casos ens dirigirem pel cognom, per exemple: "Bona tarda, Sr. Carbonell. Em pot acompanyar, si us plau?". Un cop hem fet la rebuda, l'acompanyarem fins a la porta del despatx, on el nostre cap ens dirà si se'l pot interrompre o no mentre duri la visita. Però el més habitual, a menys que sigui important, és prendre nota de l'avís i donar-li al final de la visita.

- Tret que hi hagi un ordre en contra, **no permetrem l'accés directe** d'una visita al despatx del nostre superior jeràrquic.
- La **puntualitat** és una regla elemental en el món dels negocis; no hem de fer esperar mai les visites. Si no passa al despatx directament, se'l convida a seure a la sala d'espera. El temps màxim d'espera és de cinc minuts. Hi ha empreses que creuen que fer esperar una visita és signe d'importància perquè representa que estan molt enfeinats: això és un error greu, perquè avui en dia tothom es coneix i, al cap i a la fi, l'únic que es demostra és la mala organització o la falta de respecte. Però si la visita es retarda a causa d'una reunió prèvia que s'allarga més del compte, hem de comunicar-ho al visitant perquè no es molesti, li hem d'oferir alguna beguda refrescant, te o cafè, mai alcohol, i hem d'evitar els vasos o les tasses de plàstic. És important recordar que tenim una persona a la sala d'espera, per tant, hi hem de passar sovint: parlar-hi uns minuts és importantíssim perquè el visitant no tindrà la sensació de ser un objecte en una sala.
- En cas que s'hagi de **cancel·lar una visita** en el darrer moment per un imprevist, hem de buscar solucions o alternatives viables: si no podem posar-nos en contacte amb el client o visitant pot arribar a ser una situació molt incòmoda, sobretot si el client ha de venir de fora. El primer que hem de tenir present és mantenir les formes, intentar conservar la calma i no ser descortès de cap manera. A continuació li podem oferir diferents alternatives, com posposar-la a una altra hora o dia o, si volem evitar que hagi de tornar, podem proposar que sigui atesa per un altre superior jeràrquic. El més important és que ningú se senti incòmode i que no es pugui tenir la sensació de falta d'interès.
- A l'**hora del comiat**, cal acompanyar la visita fora del despatx i fins a la porta de sortida; o, si s'escau, fins al lloc on s'allotja o lloc de partida.

Regla de cortesia: qui rep,
acomiada.

La manera de vestir; l'etiqueta en l'home i la dona

L'etiqueta va relacionada amb el **grau de formalitat** de la vestimenta que s'ha de portar en cada tipus d'esdeveniment. Hem de diferenciar entre:

- L'**etiqueta protocol·lària**, que és la que es demana en una invitació a un acte formal (sopar de gala o recepció oficial).
- L'**etiqueta empresarial**, que és la que es coneix com el *saber vestir*.

Indumentària i etiqueta

La indumentària ha d'anar en consonància amb l'etiqueta que es requereix per a l'acte o esdeveniment.

Saber vestir és un dels elements fonamentals a l'hora de causar bona impressió, ja que la nostra imatge és un reflex de la professionalitat. La llibertat en la indumentària pot incrementar la productivitat fins a un 45% (segons alguns estudis). Però no hem d'oblidar que la manera de vestir ajuda a construir la percepció i valoració de la persona com a persona i com a professional.

En general, les grans empreses són més clàssiques que les pimes. Això és deu que les empreses entenen que és més fàcil la identificació de la imatge empresarial. Als treballadors que tenen un tracte directe amb el públic se'ls recomana, per tant, fer servir un tipus de roba clàssica. En els sectors industrials i comercials és habitual l'ús de l'uniforme. En el sector industrial les raons poden ser per una qüestió d'higiene en el treball (farmacèutiques i alimentàries) o per raons de seguretat. En les comercials, l'uniforme transmet la imatge de la companyia i facilita la identificació als clients i proveïdors.

A la feina ens hem de mostrar impecables, també, a l'hora de vestir. Vestir de manera apropiada **per a cada ocasió**: no és el mateix una reunió de feina d'alt nivell en les instal·lacions d'una multinacional, que passar un cap de setmana en un hotel de costa organitzat per l'empresa o que assistir a una festa de Nadal preparada a les instal·lacions de l'empresa. Si bé en aquests darrers 30 anys s'és cada cop més tolerant i hem arribat al concepte del *casual wear*, no és menys cert que, aquesta moda que va néixer als EUA i que la practiquen el 90% de les empreses americanes, mentre que en les empreses europees la implementació no arriba al 50%.

En ple segle XXI, potser se'ns faci difícil entendre per què hem de seguir mantenint certes normes protocol·làries, però mentre el sector ho demani ho haurem de complir. Així, quines són les **normes de vestir** per als homes i per a les dones?

- **L'etiqueta empresarial per a l'home.** Encara és un error molt comú, entre els homes, no saber combinar adequadament les peces de vestir, de manera que cal tenir en compte els elements següents:
 - S'ha de dur vestit fosc (blau, negre, gris fosc) a qualsevol hora del dia.
 - No s'han de fer servir els mitjons curts. Els mitjons han de ser llargs i foscos.
 - Si es vesteix amb jaqueta i corbata, les camises sempre han de ser de màniga llarga i clares. Es desaconsellen les camises estampades perquè són difícils de combinar. Les més adequades són en tons blaus i bordeus.
 - El color de les sabates ha d'anar a conjunt del vestit.
 - Les corbates han de ser d'un estampat discret o llises.
 - Si porten els cabells curts, no han de sobrepassar mai el coll de la camisa. Si porten els cabells llargs (no és recomanable) han d'anar recollits.
 - Les ungles han d'anar tallades a l'alçada de la punta dels dits, netes i arreglades.

- **L'etiqueta empresarial per a la dona.** És evident que hi ha més flexibilitat, però les normes són l'elegància, l'austeritat i la discreció. Caldrà tenir en compte aquestes pautes:
 - Els vestits han de ser de qualitat i bon tall; els més aconsellables són els vestits pantaló. No és elegant portar faldilles cenyides o que vagin per sobre d'un pam del genoll.
 - No s'han d'utilitzar colors forts, i les bruses millor que no siguin transparents.
 - No és recomanable dur talons molt alts per anar a treballar perquè afecten els peus i provoquen malformacions. Un taló discret és igual d'elegant. Els talons alts queden reservats per a ocasions de gala.
 - L'escot no ha de ser gaire pronunciat, ja que no permet moure's amb comoditat.
 - Els cabells no han de tapar la cara. En cas de portar-los llargs, el millor és recollir-los de manera elegant.
 - Les ungles no han de ser ni molt llargues -no permeten treballar bé- ni molt curtes -enlletgeixen les mans-; s'han de portar netes i arreglades. En cas de voler dur-les pintades, és millor triar un esmalt transparent o un color suau.
 - Si al final de la jornada s'ha d'anar a un sopar de feina, el més adequat és portar un vestit còctel tot el dia però amb els accessoris adequats.
 - Si es porten joies, han de ser discretes.
 - Les bosses més adequades per al dia són de mida mitjana o gran. Però per a un sopar o còctel de feina és millor portar una bossa més petita o de mà.

La invitació formal

La invitació és un document de l'empresa de caràcter protocol·lari que serveix per **convidar una persona** o per ser convidat. Pot tenir un format de targeta (color blanc o crema) o de model imprès, i el contingut té poques variacions. El format (mida, disseny, forma), però, pot ser molt diferent segons l'acte o esdeveniment de què es tracti, i també pot ser un distintiu de la imatge de l'empresa. Els aspectes que s'han de tenir en compte a l'hora de **redactar la invitació** són:

- La invitació pot ser enviada per correu tradicional, per correu electrònic o entregada en mà.
- S'ha d'enviar com a mínim uns 15 dies abans que es produeixi l'acte o esdeveniment.
- La confirmació és molt important per a l'organització de l'esdeveniment, ja que d'això dependrà la contractació de salons, el *catering*, l'allotjament dels convidats, els trasllats, el pàrquing, la seguretat, les acreditacions i els mitjans de comunicació.

- To formal i de cortesia (a causa del seu caràcter protocol·lari).
- Identificació de l'emissor i cos amb una sola frase. Les diferents dades se separen amb comes. Si la informació que s'ha de donar és molt extensa, és convenient posar punt i seguit i fer més d'una frase.
- El tractament personal:
 - Emissor: *convida..., es complau a...* (3a persona del singular).
 - Destinatari: *us convida..., convidar-vos...* (2a persona del plural; “vós”); *el convida..., convidar-lo...* (3a persona del singular; “vostè”).
- Fórmules d'invitació: *es complau a convidar-vos, té l'honor de convidar-los a..., el convida a...*
- Fórmules per indicar el dia el lloc i l'hora: *que se celebrarà..., que es durà a terme..., que tindrà lloc a..., el..., a les... hores...*
- Fórmules per expressar altres informacions: *l'acte serà presidit per..., sota la presidència de..., amb l'assistència de...*
- Fórmules per expressar confirmació: *confirmeu, si us plau, l'assistència, es demana confirmar l'assistència, cal confirmar l'assistència, cal presentar la invitació.*

2.4 Mitjans de comunicació i relacions públiques

Qualsevol organització -empresarial, sense ànim de lucre, organització no governamentals (ONG), partit polític, institució pública, sindicat, etc.- té una idea clara: la necessitat de relacionar-se amb l'entorn i amb el públic tant intern com extern. Portar a terme aquesta necessitat requereix plans de comunicació eficaços.

La principal eina que fa servir el professional de les RP per poder informar és la **ciència de la informació**, amb la qual es produeix la transmissió dels missatges. Si aquests missatges són de qualitat i tenen contingut, generen confiança i credibilitat. Així, per a un professional de les RP, els mitjans de comunicació tant generals com especialitzats són un públic que han de conèixer per poder fer una valoració adequada, ja que no tots responen als criteris objectius o informatius que l'empresa necessita, per exemple: no utilitzarà la premsa rosa per donar una notícia empresarial.

Les **notícies** han de basar-se en dades fiables i encara que no estiguin directament relacionades amb l'empresa on treballa l'assistent de direcció -sinó en el sector- el que és important és fer-les arribar als periodistes perquè confiïn més en els professionals que realitzen tasques de relacions públiques. Aquestes accions són una forma d'evidenciar que s'està ben informat, es coneix el sector i es vol una relació de col·laboració amb els mitjans d'una manera desinteressada econòmicament parlant.

Els professionals de les RP desenvolupen un paper de **persuasió**, perquè amb la seva feina ha d'aconseguir que les informacions siguin les adequades, reals, veraces, i que s'adaptin als interessos de l'organització. És a dir, s'ha de **persuadir i no manipular**. Les RP es basen en la realitat empresarial, no només a través d'imatges sinó a través de la informació que s'ha de considerar com a fiable i certa. És per aquest motiu que és important mantenir informats de forma paritària i puntual els mitjans de comunicació pertinents.

És evident que les conseqüències comunicatives depenen de diversos factors: de l'emissor, del receptor, del missatge, de la circumstància (moment del dia, època de l'any...) i de l'entorn on es produeix, cosa que condiciona la comunicació. En definitiva, podríem dir que els podem agrupar en dues àrees: els factors que afecten els receptors i els factors de la naturalesa de la comunicació.

- Respecte als **factores que afecten els receptors dels missatges**: els mitjans de comunicació han deixat de ser la causa necessària de la comunicació. Per què? Doncs perquè ara els individus a qui va dirigit al missatge interactuen, de manera que per persuadir un públic concret o per reclamar la seva atenció davant l'allau de missatges que hi ha, cal ser efectius, donar qualitat i saber transmetre correctament el que volem fer arribar.
- Respecte a la **naturalesa de la comunicació**: depèn del tipus de missatge, de la credibilitat del comunicador i de la interpretació correcta que en faci el primer receptor (el mitjà de comunicació). La credibilitat del comunicador depèn de la imatge que el receptor tingui sobre l'entitat que ha generat el missatge. Respecte al missatge, se n'ha d'analitzar l'estil, l'estructura i el contingut.

A fi d'establir unes **relacions bones i profitoses** amb els mitjans de comunicació, segons Nielander, haurem de tenir en compte 11 criteris:

1. Els comunicats de premsa han de ser precisos, estar ben escrits i ajustar-se a les normes.
2. S'ha de lliurar la informació que volem que arribi als mitjans amb prou temps per facilitar la feina al periodista i donar-li marge perquè pugui fer recerca i analitzar, comparar i avaluar la documentació rebuda.
3. La notícia s'ha d'exposar objectivament i sense cap mena d'exageració.
4. S'han d'emetre opinions només quan formin part indissociable de l'article, és a dir, quan sigui totalment necessari, ja que ajuden a la comprensió de l'article o n'esclareixen punts importants.
5. Sovint, als directius d'una empresa no els agrada fer declaracions, però la professió periodística és insistent i punyent, de manera que ens pot resultar difícil protegir els directius de la premsa.
6. S'ha de preparar els executius i directius de l'empresa per contestar la premsa.

7. El departament de RP ha d'estar sempre controlat, localitzable i disponible en tot moment.
8. No ens hem d'enfadar ni recriminar un periodista quan alguna de les informacions que hem posat a la seva disposició no ha estat publicada. El millor que podem fer és esbrinar per què no s'ha publicat i millorar la pròxima vegada o ser més selectius amb tot el que enviem.
9. El material que fem a mans a la redacció haurà de dirigir-se a la persona més adient i, posteriorment, ens he de recordar de verificar que ho ha rebut, a través d'una trucada telefònica o amb un correu electrònic de confirmació.
10. Hem de facilitar, quan el periodista ens ho sol·liciti, les notícies que no són habituals i que fins i tot poden ser desagradables. En aquest cas, el que farem prèviament és suavitzar-les, matisar-les i estudiar molt acuradament el que enviarem després.
11. Com tota relació, si volem que sigui perdurable en el temps, requereix que tingui un manteniment.

En definitiva, no hem d'oblidar que els mitjans no són el nostre públic com a tal; ho són els seus clients, oients, audiències, espectadors...

2.5 Mitjans digitals i relacions públiques

És evident que el món digital ha revolucionat les comunicacions i ha provocat **canvis notoris** en les relacions públiques. Si el professional de les RP no utilitza els mitjans digitals, podríem dir -sense dubtes d'equivocar-nos-, que està fora de les tendències i que perd constantment el segment de mercat que cada cop més està integrat en aquest món digital. El professional de les RP no es pot quedar dins d'una "bombolla"; ha d'entendre que aquests mitjans aporten uns valors diferents però igual d'importants que els que aporten els mètodes tradicionals.

En aquesta segona dècada del segle XXI, el **web 2.0** facilita la comunicació i la interacció amb els públics, tot obrint finestres constants al món per donar a conèixer l'organització empresarial. Així tenim, per exemple, que els blogs ens ajuden a interactuar amb els clients i a conèixer les seves opinions; i que les xarxes socials són les noves portadores d'exclusives i ens obren nínxols de mercat a què, d'una altra manera, ens seria molt complicat arribar. En aquest escenari, internet s'ha convertit en un mitjà indispensable per realitzar certes campanyes de comunicació, per donar a conèixer productes, serveis, persones i territoris.

Les paraules clau de les relacions públiques segueixen sent les mateixes: confiança, relacions, transparència, honestat, veracitat... El que realment ha canviat és la **forma de portar-les a la pràctica**; ha esdevingut més àgil, ràpida i transparent, amb l'objectiu d'atreure clients i consumidors a més a més de difondre la marca i mantenir la fidelitat dels clients existents. Els mitjans digitals són eines molt

poderoses de comunicació i l'escenari en què s'interactua és internet. Guanyar-se la confiança i relacionar-se amb els públics és l'essència de les RP.

Els mitjans tradicionals ja no són els mitjans principals de les RP, la revolució digital ha provocat la seva **evolució**.

Els canvis en els mitjans ens permeten comparar l'àmbit de **les RP tradicionals** i de **les RP en el web 2.0**. La taula 2.2 ens mostra una comparació i els canvis que s'estan produint.

TAULA 2.2. Comparació RP tradicionals vs. RP 2.0

RP Tradicionals	RP 2.0
Públics clau	<i>Microtargets</i> , tribus i xarxes socials
L'empresa en els mitjans	L'empresa és el mitjà
Un missatge clau	Xarxes de converses dinàmiques
Estratègies de comunicació	Experiències de comunicació
Tecnologia com a suport	Respirar, sentir, viure i pensar (RSVP) en tecnologia
Informació de premsa	Contingut de valor social
Gestió de percepcions	Constructors de confiança
Comunicació oficial	RSS de treballadors (difusió de continguts web als subscriptors)
Imatge de l'empresa	Disseny de converses
Atributs	Valors

Els professionals de les RP han de ser capaços d'**elaborar els missatges** i adaptar-los als nous mitjans de comunicació, així com a les audiències que els utilitzen. Han de gestionar la retroalimentació, el monitoratge, l'actualització a permanent i, finalment, conèixer els avantatges i desavantatges de les xarxes socials. Per assolir aquests objectius, els RP s'han d'encarregar de:

- Escoltar les audiències per conèixer què es diu sobre l'empresa, i saber si els comentaris són positius o negatius.
- Analitzar la competència tant en els mitjans socials (*benchmark*), la presència de “portaveus”, com en la competència en els mitjans de comunicació tradicionals.
- Identificar les persones i grups afins que influencien l'opinió, i els públics d'interès (*stakeholders*).
- Triar els temes rellevants de l'empresa per poder-los transmetre a través de les xarxes socials.
- Produir continguts de valor a través de la informació de la mateixa empresa (*whitepapers*, vídeos, articles...) per a cadascuna de les xarxes socials, ja que tenen la seva pròpia idiosincràsia. No és el mateix, per exemple, publicar a Facebook que a Twitter o a YouTube.

Les RP a internet

Les RP propicien la comunicació recíproca, interactiva, dinàmica i necessàriament continuada que exerceix una empresa cap als públics a través d'internet.

- Promoure la participació i la interrelació amb els usuaris. S'ha de dinamitzar el diàleg per millorar el servei i adaptar-se a la comunitat digital a la qual es dirigeix el missatge.
- Finalment, mesurar el ressò de les accions, a través de les diverses eines de que disposem, per avaluar els temps i ajustar les estratègies en cadascuna de les xarxes que s'utilitzen.

2.6 Dinamització i interacció grupal

La dinàmica d'un grup és un procés a través del qual les persones interactuen. Per crear aquestes dinàmiques ens calen tècniques que permetin que el grup estableixi llaços, que s'afavoreixi la resolució de conflictes i que ajudin en la presa de decisions. La **dinamització i interacció** grupal requereixen uns mitjans, unes eines i uns procediments que, aplicats al treball col·lectiu, serveixen per identificar les dificultats personals i quina afectació tenen en el grup.

La potencialitat de les tècniques és que permeten generar un **coneixement previ** a partir de la interacció d'un treballador, executiu o alt comandament amb el seu entorn. Entre les **tècniques més habituals** tenim:

- La **pluja d'idees**, també coneguda com a *brainstorming*. És una eina de treball grupal; es desenvolupa en un ambient relaxat i, a través de la posada en comú d'idees sobre un tema o un problema determinat, en sorgeixen de noves. Acostumen a ser idees o problemes que requereixen, bàsicament, un coneixement general. Aquesta tècnica estimula el pensament creatiu perquè permet que hi hagi tot un seguit d'idees ràpides i originals, i que s'intercanviïn. El grup genera el màxim nombre d'idees en un espai de temps relativament breu. Finalment, cal dir que la pluja d'idees fomenta l'aprenentatge cooperatiu.
- Els **grups nominals**. A les persones que formen el grup se'ls presenta un problema i cadascun d'ells ha de donar una solució independent. Després s'intercanvien les idees i els suggeriments que s'hagin produït i es discutirà sobre tot el que s'hagi plantejat. Finalment, a través del vot secret, s'escullen les millors idees.
- La **tècnica Delphi**. S'escull els membres per la seva experiència; després, se'ls lliuren diferents qüestionaris i se'ls demana que expressin l'avaluació d'un problema o que siguin capaços de preveure una situació futura. Un cop passada aquesta primera fase, es posen en comú totes les respostes, es resumeixen i es comuniquen als membres que formen el grup perquè les analitzin. Aquesta tècnica dona una diversitat de judicis, opinions i punts de vista i s'evita que es pugui tallar.

Però també podem utilitzar **altres tècniques** com són:

- La junta electrònica: és un mètode que barreja la tècnica de grup nominal amb la tecnologia. El principal avantatge és l'anonimat, la franquesa i la velocitat, ja que els participants poden escriure qualsevol missatge i, pitjant la tecla de retorn, la resta del grup ho veu en pantalla sense saber qui ho ha transmès.
- L'anàlisi de casos concrets oberts, en què hi poden haver múltiples solucions i s'inclouen una sèrie de preguntes per facilitar el diàleg. Cada participant o grup ha d'aportar una mirada detallada de cada cas i una possible solució. El grup de solucions es posa en comú i es busca una conclusió final.
- Els fòrums. El grup discuteix informalment sobre un tema, fet o problema que ha portat el coordinador per obtenir opinions i arribar a conclusions.
- Els grups de discussió. Les discussions es fan en grups reduïts i tracten un tema o problema en discussió lliure o informal. Està conduït per un coordinador. Com que no podem saber a quina dimensió podrà arribar la discussió, és molt important que es defineixin clarament els punts que s'han de tractar i, així, evitar la dispersió que el debat mateix pot produir. Per tant, el coordinador no només ha de conduir sinó també reconduir.
- Les Philips 66. Són accions en petits grups durant un temps determinat, generalment curt, de manera que els participants senten la pressió del temps.
- Els simposis. Són exposicions orals d'un grup entre 4 i 6 persones sobre diferents aspectes d'un mateix tema o problema. Les diferents exposicions es complementen entre si.

És evident que no és el mateix tractar un client individual que un grup. Com a professionals, hem de conèixer els comportaments i actituds dels diferents membres del grup. A més a més hem de tenir en compte que un grup pot ser **obert** (que no es coneixin) o **tancat** (que es coneixin). Aquest fet que ens farà actuar de manera diferent per obtenir la màxima eficàcia amb les tècniques que volem utilitzar.

La dinamització i interacció tenen, en definitiva, els **objectius** següents:

- Respecte als **públics interns**:
 - Assolir la formació o constitució de l'anomenat grup empresa. És a dir, que tots dels membres de l'organització, des del càrrec més elevat fins al treballador de menor rang jeràrquic, entenguin que són un grup i que, per tant, tenen un objectiu comú i interactuen entre si.
 - Elevar el rendiment o productivitat del treballador, ja que se sent involucrat en les decisions que s'adopten perquè d'una manera o altra ha participat en la seva elaboració.
 - Produir una disminució de costos, ja que els recursos humans són més eficients en el compliment de les seves tasques.
 - Aconseguir una capacitat permanent del personal, des del cap fins al darrer treballador.

- Estimular la creativitat i l'esperit de pertànyer a algun lloc.
 - Elevar el grau de satisfacció dels recursos humans.
 - Crear una cultura de vendes en totes les escales i dependències.
- Respecte als **públics externs**:
 - Projectar una imatge positiva i fer que els públics externs experimentin simpatia cap a la nostra empresa.
 - Aconseguir que el públic ens doni suport i comprensió.
 - A través d'un diàleg permanent, aconseguir la concordança d'interessos entre l'organització i els seus diversos públics per benefici de les dues parts.

En definitiva, les tècniques de dinamització i interacció grupal dependran dels components i de la mida del grup. Les utilitzem amb l'objectiu d'**establir llaços**, afavorir la **resolució de conflictes** i ajudar en la **presa de decisions**.

Cartes de serveis i compromisos de qualitat

Sònia Menéndez Stabilito, Maria Abril Sellarés

Protocol empresarial

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	9
1 Elaboració de cartes de serveis i compromisos de qualitat	11
1.1 Les cartes de serveis	11
1.1.1 Definicions i tipus de cartes de serveis	11
1.1.2 Característiques de les cartes de serveis	12
1.1.3 La carta de serveis en el sector privat. Usos i estructura	12
1.1.4 La carta de serveis en el sector públic. Usos i estructura	16
1.2 Procediments de creació i gestió de cartes de serveis	18
1.3 Normativa de consum	20
1.3.1 Des de la Unió Europea (UE)	21
1.3.2 Des de l'Administració estatal espanyola	23
1.3.3 Des de l'Administració catalana	24
1.4 Garanties del producte/servei	25
1.4.1 Tipus de garantia segons l'origen	25
1.4.2 Tipus de garantia segons el tipus de venda	26
1.4.3 La garantia. Lliurament i condicions	27
1.5 Conformitat i insatisfacció. Suggeriments, queixes i reclamacions (SQR)	28
1.5.1 Nivells d'expressió de l'usuari. Els SQR i la denúncia	29
1.5.2 Arbitratge i mediació	30
1.6 Principals motius de queixes	31
1.7 Canals de recollida dels SQR	32
1.7.1 Eines per a la recollida dels SQR	33
1.7.2 El departament d'atenció al client	34
1.8 Manual de gestió dels SQR	34
1.9 Tècniques d'atenció i servei al client	36
1.9.1 La comunicació amb el client	37
1.9.2 Les tècniques de comunicació en el procés d'atenció al client	38
1.9.3 Dificultats en la comunicació amb els clients	41
1.9.4 Assessorament i atenció dels SQR	42
1.10 El concepte de qualitat aplicat al servei d'atenció personal	42
1.10.1 La qualitat a través de les normes ISO	44
1.10.2 La relació amb el client	46
1.10.3 La comunicació amb el client	47
1.10.4 Les habilitats socials en el tracte amb el client	47
2 Promoció d'actituds en l'atenció al client/usuari	49
2.1 El codi deontològic	49
2.2 La confidencialitat	51
2.2.1 Contracte de confidencialitat	54
2.3 Sistemes d'informació amb accessos restringits	55

2.3.1	Mesures de seguretat	56
2.3.2	Polítiques de seguretat	56
2.3.3	Enfortiment de la confiança	57
2.4	Les habilitats socials en l'atenció al client/usuari. La cultura d'empresa	60
2.5	Imatge corporativa davant del client/usuari: un tot coordinat	64
2.5.1	L'assistent de direcció com a reflex de la imatge de l'empresa	67

Introducció

Les empreses, per tenir èxit en el mercat, han de ser competitives en el seu entorn més immediat, però també en entorns més allunyats. Per aconseguir-ho requereixen de polítiques, pràctiques i sistemes que els permetin crear un conjunt de valors destinats als seus clients.

Aquest valor o valors s'han d'entendre com una combinació entre cost, qualitat, disponibilitat del producte i/o servei, confiança, temps de lliurament, lliuraments realitzats a temps, confiança, bona atenció tant en la venda com en el servei postvenda i bona informació, entre altres elements. Entre les diverses eines que pot utilitzar l'empresa per recollir el conjunt de valors corporatius o institucionals (si es tracta d'un ens públic) hi ha les anomenades cartes de serveis.

Així, tenim que les cartes de serveis són eines de gestió, comunicació i millora que l'empresa o institució pública dirigeix als seus clients o usuaris amb la finalitat d'adquirir compromisos sobre la gestió davant d'ells. Mentre en el món empresarial les cartes de serveis van lligades als conceptes de millora i qualitat, en el món institucional públic van lligades a la informació.

Però el client i/o usuari només pot tenir coneixement de com funciona el producte o de com ha estat el servei que ha contractat un cop comprat el producte o prestat el servei. Això provoca que si el públic no tingués l'opció de mostrar la seva satisfacció o insatisfacció pel producte que ha comprat o el servei que ha consumit, la qualitat quedaria coixa i els compromisos passarien a ser paper mullat. Per tant, hi ha tota una sèrie de mecanismes que permeten als clients i/o usuaris mostrar la seva disconformitat.

En l'apartat **“Elaboració de cartes de serveis i compromisos de qualitat”** trobareu dos grans blocs. El primer està dedicat a les definicions de les cartes de serveis: per una banda, les característiques i les dues grans àrees on es treballen aquestes eines (d'una banda, en el sector privat, i de l'altra, en el sector públic), i per una altra, les normatives de consum, així com les garanties que emparen tant comerciants com el públic en general. El segon està dedicat a analitzar els procediments de creació i gestió d'aquestes cartes.

Respecte al primer bloc, atès que el que vol garantir una carta de serveis és la qualitat, hi ha una sèrie de normes de consum que permeten protegir el públic en general. En el punt “Normativa de consum” veureu els tres nivells normatius que existeixen en el cas espanyol: el que s'entén com supraestatal, és a dir, el conjunt de directives que emanen de la Unió Europea; el nivell de l'Administració de l'Estat espanyol, i finalment el tractament que es dona a Catalunya.

El següent punt d'aquest primer apartat fa referència a les “Garanties del producte i/o servei”. I és que quan parlem de *garantir* fem referència a l'acció que una persona, empresa o comerç desplega per cobrir el que s'estipula en un contracte.

En aquest punt s'abordan diversos tipus de garanties, segons la classificació a què es faci referència. Així, veureu que, segons els tipus i el seu origen, la garantia pot ser legal i/o comercial. També hi ha una sèrie de garanties que depenen del tipus de venda que es realitza; per exemple, si és època de rebaixes, de liquidació, de promoció... Aquest punt es tanca amb l'estudi de les condicions generals que tenen les garanties.

Respecte al segon bloc -que fa referència, a grans trets, a l'atenció al client-, veureu que gira entorn de dos grans eixos. D'una banda, com tractar i gestionar les queixes, les reclamacions i els suggeriments, i de quin manual requerim. I de l'altra, les tècniques d'atenció al client i el concepte de qualitat que ha de regir en les relacions client-empresa.

Pel que fa referència a les queixes i reclamacions, veureu que hi ha diferents graus. Aquests van des d'expressar una disconformitat fins a portar a judici per una no-conformitat no resolta. S'abordan els motius de les queixes, que en són molts i molt variats, així com els canals de recollida. A més a més, a nivell de gestió, s'utilitzen les normes ISO. Aquestes són documents tècnics d'aplicació voluntària, fruit del consens basat en els resultats de l'experiència, i que garanteixen uns nivells de qualitat i seguretat que permeten a l'empresa posicionar-se millor en el mercat. Aquesta part es tanca amb un manual de queixes i reclamacions, tot analitzant com s'estructura i es treballa.

La darrera part d'aquest primer apartat tracta de l'atenció pròpiament al client. És a dir, de la relació i la comunicació, així com de l'assessorament que ha de fer un professional de l'atenció al client.

L'apartat "**Promoció d'actituds en l'atenció al client/usuari**" desenvolupa amb més detall l'atenció al client. Aquest apartat tracta tres temes fonamentals: d'una banda, el codi deontològic, per seguir amb els drets de confidencialitat, privacitat i accessos restringits, les habilitats socials del professional a l'hora d'atendre un client, i finalment com el professional de l'assistència de direcció ha de ser també part de la imatge corporativa.

Inicialment es tractarà l'atenció, però des del vessant del professional. Per aquest motiu, es treballarà el que es coneix com el codi deontològic. És a dir, deures fonamentals i normes morals que justifiquen la professió. Trobareu també un apartat dedicat a la confidencialitat de les dades, així com al sistema d'informació, amb accessos restringits, i els drets que ens emparen.

A continuació, i sempre des de l'òptica del professional, treballareu les habilitats socials que cal tenir per a l'atenció al client, seguint les directrius que marca l'empresa. Per finalitzar, veureu com l'assistent de direcció esdevé un important protagonista en la imatge de l'empresa, i com aquest s'ha d'ajustar a la mateixa no només en la manera de vestir, sinó també amb la manera d'actuar i fins i tot d'entendre la filosofia empresarial.

Totes les eines que teniu en aquesta unitat us ajudaran a desenvolupar tant la carta de serveis (saber gestionar l'atenció al client, saber com tractar les queixes i reclamacions dels reclamants i quines són les eines més potents per a l'atenció

al client) com les normes que ens emparen. A més, com a futurs professionals de l'assistència a la direcció haureu de saber treballar la imatge tant empresarial com personal, doncs no oblideu que vosaltres també sou part de la imatge de l'empresa.

Finalment, és important treballar totes les activitats i exercicis que se us proposen en els materials web per assolir correctament els continguts d'aquesta unitat

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Elabora les cartes de serveis o els compromisos de qualitat i garantia, ajustant-se als protocols establerts en l'empresa/organització.

- Identifica els compromisos de qualitat i garantia que ofereix l'empresa al * seu usuari/client, i les normatives de consum a què està subjecte.
- Descriu les implicacions de les polítiques empresarials relatives a la responsabilitat social corporativa.
- Determina les característiques principals dels centres d'atenció al client i de les cartes de servei.
- Defineix i analitza els conceptes formals i no formals de queixes, reclamacions i suggeriments.
- Valora la importància de les queixes, reclamacions i suggeriments com a element de millora contínua.
- Aplica la normativa legal en matèria de reclamacions de clients en establiments d'empreses.
- Disseny a punt claus que ha de contenir un manual corporatiu d'atenció al client/usuari i de gestió de queixes i reclamacions.
- Redacta cartes de serveis i compromisos de qualitat en les dues llengües oficials amb un llenguatge adequat al seu objectiu.
- Redacta cartes de serveis i compromisos de qualitat bàsics en llengua anglesa.
- Valora els avantatges de tenir una actitud empàtica cap al client/usuari.

2. Promou actituds correctes d'atenció al client/usuari, analitzant la importància de superar les seves expectatives.

- Analitza les expectatives dels diferents tipus de clients/usuaris.
- Defineix les fases per a la implantació d'un servei o procediment d'atenció al client, incloent-hi la faceta de control de qualitat.
- Descriu les claus per aconseguir una actitud d'empatia amb el client/usuari.
- Manté una actitud de simpatia.
- Utilitza en tot moment una actitud de respecte cap els clients, superiors o companys.

- Defineix variables de disseny per a tots a l'hora de la planificació i el desenvolupament de l'atenció al client.
- Supervisa l'atenció al client en les instàncies que depenguin dels professionals d'assistència a la direcció.
- Segueix els procediments i actituds conforme a la imatge corporativa.
- Valora la importància d'integrar la cultura de l'empresa a l'atenció al client/usuari per a l'assoliment dels objectius establerts en l'organització.
- Manté la confidencialitat i privacitat, ajustant les seves actuacions al codi deontològic de la professió.

1. Elaboració de cartes de serveis i compromisos de qualitat

Les **cartes de serveis**, també conegudes com *cartes de compromís*, són unes eines de gestió, comunicació i millora cap als clients, usuaris o ciutadans, que utilitzen tant les empreses públiques (institucions i administracions) com les privades.

Aquests documents tenen més avantatges per als clients que no pas per a les empreses o institucions públiques que les creen, ja que són compromisos voluntaris que de vegades inclouen indemnitzacions davant del seu incompliment. Els avantatges que reporten a l'empresa o a la institució són guanyar-se la confiança del client o usuari i posicionar-se respecte a la seva competència, gràcies al nivell de qualitat que s'ofereix.

1.1 Les cartes de serveis

Si bé les cartes de serveis són utilitzades per organitzacions de tota mena, no és menys cert que on han tingut un desenvolupament més important ha estat en l'Administració pública.

En funció de la naturalesa (pública o privada) de l'organisme que les crea, poden variar tant la seva definició com les seves tipologies.

1.1.1 Definicions i tipus de cartes de serveis

Existeixen bàsicament dos tipus de cartes de serveis:

- Les que fan referència a les empreses privades que treballen per la millora en el seu si; per tant, el compromís s'adquireix davant del seu públic.
- Les cartes que fan referència a les empreses i administracions públiques, on la principal idea és el compromís davant dels ciutadans.

Per tant, hi ha un element comú en ambdós casos, i és que es tracta d'una eina que condueix a l'excel·lència i a la qualitat en la producció i en el servei, ja sigui envers els clients (les cartes de serveis privades) o envers els ciutadans (les cartes de serveis públiques). Considerant la doble tipologia existent, les definicions queden de la següent manera:

- Respecte a les **empreses privades**, la carta de serveis és una eina mitjançant la qual l'empresa informa els seus clients sobre els seus serveis/productes, i sobre els compromisos de qualitat que s'assumeixen en la seva prestació.

- Respecte a l'**Administració pública**, la carta de serveis és un document mitjançant el qual l'Administració adquireix el compromís públic de portar a terme accions concretes que permetin la millora de la qualitat dels seus serveis.

L'ús de les cartes de serveis, tant per part del sector públic com privat, s'ha convertit en una iniciativa fonamental per a la modernització de les gestions dels dos sectors. La seva inclusió en les normes d'avaluació de la qualitat mostren la seva importància. Per poder-les utilitzar correctament haurem de conèixer les seves característiques i la seva estructura, tenint en compte que l'estructura dependrà de l'organisme que la creï.

1.1.2 Característiques de les cartes de serveis

Les **característiques bàsiques** de les cartes de serveis, ja siguin creades des de l'empresa o des de l'Administració pública, són:

1. El seu caràcter de compromís fa que sigui quelcom més que un document informatiu.
2. Ha de tenir una durada limitada, ja que depèn dels compromisos que adquireix l'empresa o Administració.
3. Ha de ser una eina de millora contínua; per tant, solen tenir una validesa d'entre 1 i 3 anys.
4. La seva estructura és variable, ja que cal que s'ajusti als compromisos que vol adoptar l'empresa que la crea.
5. Cal que sigui clara i concisa.

La carta de serveis constitueix un suport fonamental en la millora contínua i allà on la qualitat va lligada a cadascun dels serveis oferts. Facilita les relacions amb els usuaris i serveix, a més a més, com a eina per definir estàndards de servei.

1.1.3 La carta de serveis en el sector privat. Usos i estructura

La carta de serveis en l'empresa esdevé una eina de:

- Comunicació, per assolir un major impacte davant dels clients.
- Gestió, millorant i facilitant les relacions amb els clients.

- Millora, perquè permet establir uns estàndards de qualitat i plantejar objectius en funció dels requisits dels seus clients.

Però quins són els **usos de les cartes de serveis**? Les organitzacions les utilitzen per apropar-se als seus clients dins d'una estratègia global d'orientació al client; això vol dir, entre d'altres coses:

- Informar els clients, tant actuals com potencials, sobre els serveis i els estàndards de qualitat que l'empresa dóna, fet que condueix a la transparència.
- Establir un adequat nivell de qualitat dels seus serveis a partir d'allò que els clients esperen rebre.
- Comunicar els esforços que porten a terme per a la millora empresarial i influir en la percepció d'aquesta millora; això es fa a través dels indicadors.
- Fer participar els clients en el desenvolupament i la millora dels serveis. Com? Millorant els canals de comunicació i fomentant les formes de participació.
- Fidelitzar els clients a través de compromisos i evidentment del seu acompliment.

L'estructura d'una carta de serveis pot variar en funció dels interessos empresarials, però caldrà que tingui uns continguts mínims que han de recollir els següents elements:

1. Una informació general, on es tractaran temes generals del servei i on, de forma abreviada, es presenten els continguts referents a:

- Identificació general del servei, el recurs, la unitat... És convenient l'ús d'un organigrama per entendre millor l'estructura organitzativa, ja sigui per tota l'empresa o per cada departament o àrea.
- Descripció del servei, quina relació manté amb altres serveis que dóna l'empresa i els seus principals procediments de relació.
- Formes de participació dels usuaris en la millora dels serveis, quins sistemes té per fer arribar la seva conformitat o disconformitat (queixes, reclamacions, opinions, felicitacions...) i quins terminis haurem de determinar per donar-li una contestació.
- Adreça (postal, telefònica o telemàtica) i forma d'accés al contacte (mapa de situació).
- Catàleg de serveis i/o actuacions que es realitzen.
- Normativa reguladora. D'una banda, dels drets i deures dels usuaris i/o consumidors, i de l'altra, la normativa específica del funcionament del servei.

Millora i qualitat

La carta de serveis empresarial va lligada a les paraules *millora* i *qualitat*.

Indicadors

Els indicadors són instruments de mesura, de caràcter tangible i quantificable, que permeten avaluar la qualitat dels processos, productes i serveis per garantir la satisfacció dels clients.

2. La part essencial o central. Ha de respondre als compromisos de millora i on caldrà reflectir, a més a més de les actuacions o serveis que des del centre s'endeguin, les accions futures que vol o que creu que pot realitzar en concepte de canvis positius, és a dir, de millores constants. És important que els compromisos estiguin relacionats amb les àrees de millora prèviament identificades, de manera que els objectius que es proposin puguin ser quantificables. En determinades ocasions es poden utilitzar estàndards a assolir.

A més a més, haurem de reflectir els compromisos de qualitat que oferim. En aquest cas hi ha tres elements a tenir en compte:

- Els nivells de qualitat en relació amb els serveis prestats, de manera que caldrà assenyalar:
 - Els terminis previstos en la tramitació de procediments.
 - Els mecanismes d'informació i comunicació que l'usuari té a la seva disposició, ja sigui d'una manera general o d'una manera personalitzada.
 - Els horaris, el lloc i els canals d'atenció al públic.
 - Qualsevol altra dada que pel seu caràcter de servei considerem important o d'interès per a l'usuari.
- Indicar els sistemes de gestió de la qualitat, de la gestió mediambiental i de prevenció de riscos laborals que l'empresa tingui.
- Indicar els aspectes que ajudin les persones usuàries a tenir accés al servei i que suposin millores addicionals de les condicions bàsiques de la prestació.

3. Indicadors per a la seva avaluació. S'entén per indicadors els ítems que permeten avaluar periòdicament l'acompliment dels compromisos, i evitar d'aquesta manera que el que es vol adquirir com a compromís quedi només com a propòsit. És important que hi hagi un o dos indicadors per compromís, i evidentment que tots els compromisos tinguin indicadors.

Aquests indicadors, que podríem dir-ne de qualitat, tenen les següents característiques:

- Ser realistes, és a dir, directament relacionats amb les dimensions significatives de la qualitat del procés, producte o servei.
- Ser suficientment representatius de les àrees prioritàries; dit amb altres paraules: pocs però importants.
- Ser efectistes i centrats en el vertader impacte de la qualitat.
- Ser visibles i fàcilment representables en forma de gràfics de fàcil interpretació.
- Ser accessibles a les persones involucrades en les activitats mesurades.
- Ser sensibles a les variacions dels paràmetres que s'estan mesurant.

- Ser senzills de calcular i gestionar.

Els indicadors, d'altra banda, es poden classificar en:

- **Generals:** els que marquen l'índex de l'incompliment de requisits sobre un servei global.
- **Específics:** similars als generals, però van referits a un tipus de servei concret o a una casuística d'errades determinada.
- **Ponderats:** els que consideren una valoració, no necessàriament econòmica, de la importància de l'errada o l'incompliment.

4. La periodicitat. Cal que s'indiqui la periodicitat en què es realitzarà l'avaluació, així com la manera d'accedir als seus resultats.

5. Les vies per a l'expressió de suggeriments i reclamacions. És important informar amb claredat sobre la forma de transmetre els suggeriments i les reclamacions a l'empresa, ja sigui pel servei ofert com pel producte, que poden seguir procediments similars però amb elements que facin que sigui fàcil distingir-los. Si és important informar és recomanable que se s'assenyali clarament quin serà el sistema d'anàlisi i la resposta que caldrà donar a ambdues.

6. Informació complementària. Aquí trobarem altres informacions que puguin ser d'interès, com per exemple correus electrònics, bases de dades de recursos d'interès...

Avantatges de les cartes de serveis

Utilitzar les cartes de serveis suposa uns avantatges per a l'empresa; entre d'altres, trobem:

Els avantatges **comercials:**

- Millora la imatge de l'empresa envers els seus clients, aportant un valor afegit als productes i serveis que ofereix. A més a més, també millora la percepció i la valoració del client sobre l'organització, ja que percep l'esforç que fa l'empresa per millorar en la prestació dels seus serveis.
- És un element diferenciador respecte a la competència. Però si a més a més la carta de serveis obté una certificació per part d'una identitat independent, com per exemple la certificació d'AENOR amb la norma UNE 93200 "Cartes de serveis", la millora és encara més efectiva tant per als treballadors de l'empresa com per als clients i proveïdors.
- Incentiva les vendes de productes i serveis de l'organització, ja que dona a conèixer l'oferta existent i informa els clients sobre els nivells de qualitat assolits en la seva prestació.

- Permeten una millora dels canals de comunicació amb els clients. En la carta es recullen els mecanismes per tramitar les queixes, les felicitacions, els suggeriments, les reclamacions, etc., relacionats amb el servei.

Els avantatges en la **gestió interna**:

- Són una eina de gestió que fomenta la relació amb el client. Gràcies al fet de fomentar aquestes relacions, l'empresa coneix millor les expectatives i els requisits reals dels clients en relació amb els serveis que aquests han rebut. Com a conseqüència, es pot planificar millor i dissenyar les activitats empresarials més pertinents a partir del que el client ens ha fet arribar.
- Permet focalitzar les activitats empresarials cap a la gestió a través de processos, ja que cal analitzar i, si s'escau, modificar els processos relacionats amb la qualitat del servei.
- Permet tenir una eina de seguiment i control del grau d'acompliment que hem adquirit amb els clients, fet que ens permet establir un procés de millora contínua.
- Ajuda a incrementar el lideratge de la direcció com a principal promotor de les cartes de serveis.
- Fomenta la participació dels treballadors, i molt concretament d'aquells que donen el servei d'atenció al client.

1.1.4 La carta de serveis en el sector públic. Usos i estructura

Les cartes de serveis en el sector públic són uns documents escrits que esdevenen una eina per als òrgans de l'Administració de foment de la qualitat dels seus serveis. Es presenten com un document de divulgació, i els seus destinataris són el públic en general i els usuaris dels serveis en concret.

Les cartes de serveis tenen els següents **usos**:

- Informar el ciutadà sobre els serveis que tenen encomanats.
- Informar sobre els compromisos de qualitat.
- Informar dels drets dels ciutadans i usuaris en relació amb els serveis que reben.
- Informar sobre les regles bàsiques d'ordenació, estil i presentació de la informació.

Respecte a la seva **estructura**, és necessari que les cartes de serveis recullin els següents elements:

- Identificació i descripció mínima de la missió i fites de l'organisme responsable del servei o de la unitat de producció. És convenient elaborar un organigrama.
- Relació explicativa de les prestacions de serveis i els seus principals procediments.
- Maneres d'establir els drets i els deures dels usuaris respecte als serveis prestats; un dels punts més importants és plantejar les queixes, les reclamacions i els suggeriments.
- Explicar les fórmules i els mecanismes de participació i/o col·laboració dels usuaris adequats a cada situació i en relació amb la millora dels serveis.
- Adreça postal, telefònica i telemàtica; crear, a més a més, el mapa de situació, entenent-lo com la forma d'accés.
- Normativa reguladora de la prestació del servei.
- Declaració de compromís de qualitat, especificant els estàndards quantificables i/o susceptibles de verificació.

De la mateixa manera que les cartes de serveis en empreses privades, les públiques tenen uns **propòsits**, és a dir, es creen per alguna raó, com ara:

- Marcar uns temps de resolució o temps de resposta.
- Ser un mecanisme d'informació i comunicació que permeti la relació fluida i personalitzada de l'usuari amb el prestatari del servei.
- Ampliar i flexibilitzar l'oferta horària d'atenció al públic.
- Donar facilitats als prestataris dels serveis per millorar la qualitat de servei.
- Assenyalar els indicadors que s'utilitzen per avaluar la qualitat.
- També oferir altres informacions, com per exemple la direcció de la unitat responsable, les dades divulgatives sobre els serveis gestionats d'interès per al públic, la ubicació d'oficines, les persones de contacte...

Nivells d'Administració

A l'Estat espanyol, i atesa la distribució administrativa que tenim, heu de pensar que els tres nivells d'Administració existent, l'estatal, l'autonòmica i la local, poden crear les seves pròpies cartes de serveis.

En l'**Administració de l'Estat** regeix el Reial decret 951/2005, de 29 de juliol, pel qual s'estableix el marc general per a la millora de la qualitat de l'Administració General de l'Estat, i afecta la Presidència del Govern i els diferents ministeris. L'organisme que gestiona les cartes de serveis i que depèn del Ministeri d'Hisenda i Funció Pública és l'Agència de Evaluación i Calidad (AEC, www.aeval.es/es/la_agencia/carta_de_servicios).

En l'**Administració autonòmica**, i concretament en el cas de Catalunya, la Llei és la 16/2015, de 21 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya. Des del Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge s'han elaborat les següents cartes de serveis (vegeu: www.goo.gl/jO4bIy):

- d'Atenció Ciutadana (Departament de la Presidència)
- de l'Oficina d'Atenció Ciutadana, de Girona
- del Palau Robert
- d'atenció ciutadana de la Secretaria d'Universitats i Recerca
- de l'Oficina de Gestió Empresarial (OGE)
- de les Oficines de Turisme de Catalunya
- de la Policia de la Generalitat-Mossos d'Esquadra
- dels Bombers de la Generalitat
- de la Biblioteca de Catalunya
- del Centre d'Iniciatives per a la Reinserció
- de Ports de la Generalitat
- de CIMALSA, Centres Logístics de Catalunya
- de l'Agència Tributària de Catalunya
- de l'Agència Catalana de l'Aigua

Trobareu la Llei 16/2015, de 21 d'agost, en la secció "Annexos" del web del mòdul.

Atesa la varietat de cartes de serveis, hi ha també una diversitat d'agències que controlen els nivells de qualitat.

Respecte a l'**Administració local**, hem de pensar que depèn de cada municipi i del que consideri com a missió i valor i defensa del consumidor.

Finalment, per elaborar una carta de serveis cal seguir uns procediments que a més a més permetran la seva gestió correcta.

1.2 Procediments de creació i gestió de cartes de serveis

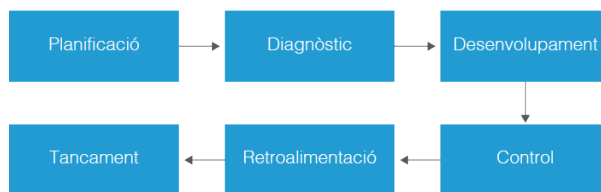
El primer que haurem de tenir clar és que els procediments per a les cartes de serveis empresarials i de les administracions públiques són diferents, ja que les finalitats i els destinataris per als quals es creen són també diferents.

Per poder elaborar una carta de serveis cal tenir present la **normativa en vigor** existent. La norma UNE 93200 és aplicable tant a les administracions públiques

com a qualsevol organització privada, sigui quina sigui la seva mida i/o la seva complexitat. Aquesta norma especifica els requisits mínims del contingut i del procés d'elaboració, seguiment i revisió de les cartes de serveis.

El procediment per elaborar una carta de serveis en el **sector privat**, a partir del que diu la UNE 93200, consta de sis elements: un d'inicial i cinc pròpiament de procediment (vegeu la figura 1.1). Però el primer que heu de tenir clar és que la carta de serveis es pot implementar en un o en tots els departaments de l'empresa, i que s'ha d'expressar el contingut d'una forma clara i senzilla perquè sigui fàcilment entès pels usuaris.

FIGURA 1.1. Procediment per elaborar una carta de serveis



Per assolir amb èxit la creació d'una carta de serveis haurem de **crear un equip de treball**, ja que tot sols no podrem identificar tots els serveis i les necessitats de cada departament. Així doncs, l'equip haurà d'identificar i redactar els principals serveis que es donen, tot establint els compromisos de qualitat i els seus indicadors que ajudin que aquests documents no siguin paper mullat. El resultat definitiu ha de ser el resum de tot el que hagi detectat l'equip de treball. El procediment per a la seva creació és el següent:

1. **Planificació.** Es tracta d'una fase inicial on haurem de fer un cronograma de treball i, a més a més, haurem de determinar els objectius que es volen assolir, l'abast que han de tenir aquest objectius, l'equip de treball que es dedicarà a la seva consecució i el pla de reunions que s'hauran de determinar de manera periòdica, per finalment recollir els indicadors que hauran d'assenyalar l'èxit del projecte.
2. **Diagnòstic.** Hem de fer un primer diagnòstic de l'àrea on s'implementarà la carta de serveis amb la finalitat de conèixer l'estructura, els processos, els documents, els serveis i els indicadors. També es farà una anàlisi qualitativa per conèixer les expectatives dels clients.
3. **Desenvolupament.** En aquesta tercera fase treballarem l'estructura bàsica de la carta de serveis i s'elaborarà un document intern per a la seva gestió. Per tancar aquesta fase haurem de convocar una reunió executiva amb l'organització per fer la presentació de la carta de serveis.
4. **Control.** Portar el control vol dir que es pugui fer una auditoria interna on podrem posar en marxa la sistemàtica de disconformitats i accions correctives/preventives. El control requereix també les accions d'actualització quan s'hagin fet modificacions en els serveis prestats o per canvis substancials en les dades contingudes.
5. **Retroalimentació.** La cinquena fase és el moment de passar l'auditoria de certificació que fa l'entitat acreditada, i que sol ser l'Asociación Española

de Normalización y Certificación (AENOR); i a més a més, es continuarà amb el cercle de millora contínua.

6. **Tancament.** L'última fase és el moment de verificar amb el client que els objectius inicials s'han assolit.

Però això no s'acaba amb aquestes fases, haureu de fer un **control intern**, és a dir, un seguiment i, si s'escau, l'actualització que calgui quan s'hagin fet modificacions en els serveis prestats o perquè hi ha hagut canvis substancials en les dades de contingut. Per poder portar a terme aquest control intern també caldrà que fixeu els marcadors (indicadors objectius que ajuden a avaluar) per cadascun dels serveis per als quals s'hagi creat la carta.

En definitiva, la **carta de serveis** ha de recollir qui som, què oferim, on ens poden trobar, quines són les nostres responsabilitats, què pretenem assolir i com pretenem servir millor els nostres usuaris.

Exemples d'implementació de cartes de serveis

Com bé podeu imaginar, les cartes de serveis es poden implementar en qualsevol sector d'activitat, però ara com ara les empreses que hi estan treballant són aquelles que donen un servei directe final als usuaris. Així, tenim, per exemple, que el sector de comerç, les asseguradores, l'alimentació, l'hoteleria, el transport de viatgers, els serveis financers i les banques, els serveis socio-sanitaris i finalment l'Administració pública són les que han mostrat un major interès en el seu ús. Si parlem d'empreses concretes tenim com a exemples RENFE, la Universitat Politècnica de València, Telefònica, Axa Seguros i Mutua Madrileña, entre d'altres.

Atès que el que vol garantir una carta de serveis és **la qualitat**, per fer-ho és necessari saber quina **normativa de consum** regula l'àmbit tant públic com privat.

1.3 Normativa de consum

Quan parlem de normativa, en aquest cas de consum, estem fent referència a un recull de normes que emanen dels poders públics i que estan destinades a la protecció del consumidor o usuari en el mercat de béns i serveis, atorgant-li i regulant un conjunt de drets i obligacions.

Les normes de consum es creen des de l'Administració pública, independentment que sigui nacional o internacional, afectant els consumidors dels països on s'hagin creat aquestes normes o bé els que s'hagin adherit a normes fetes per organismes de caire internacional, com és, en el nostre cas, la Unió Europea. Com que el que es pretén és **garantir els drets i les obligacions dels usuaris** en termes de consum, les normatives, provinguin d'on provinguin, tenen moltes similituds, la més important de les quals és la protecció del consumidor i/o usuari.

Si mirem les normes de consum que poden afectar un ciutadà català haurem de tenir en compte tres àrees administratives diferents:

- la de la Unió Europea
- la d'Espanya
- la de Catalunya

La normativa estableix que són els venedors i els productors els qui estan obligats a lliurar als consumidors i/o usuaris els productes i serveis conformes amb el contracte, i han de respondre per qualsevol falta de conformitat davant seu.

També és important saber que el consumidor no te per què dirigir-se al fabricant perquè li solucioni la manca de conformitat. Anant al venedor és suficient sempre que aquest tingui disponibilitat, és a dir, que la botiga on es va comprar el producte encara existeixi, ja que si ha desaparegut no quedarà cap més opció que anar al fabricant.

S'entén que els productes són **conformes amb el contracte** sempre que compleixin els requisits que s'hi estableixen, i que poden ser:

- Ajustar-se a la descripció feta pel venedor i tenir les qualitats del producte que el venedor hagi presentat al consumidor i usuari en forma de mostra.
- Ser apte per a l'ús o usos per al qual ha estat creat el producte.
- Ser apte per a qualsevol ús especial que el consumidor necessiti sempre que ho hagin posat en coneixement del venedor en el moment de fer el contracte i, evidentment, sigui viable la demanda d'ús.
- Presentar la qualitat i les prestacions esperades per qualsevol consumidor i/o usuari.

1.3.1 Des de la Unió Europea (UE)

Els consumidors i usuaris de la UE necessiten tenir garantits els seus drets davant dels problemes que puguin sorgir en l'adquisició de béns i serveis en qualsevol país membre. Amb un cost anual de 0,05 €/persona, segons xifra aportada per la mateixa UE, el programa de protecció dels consumidors previst entre el 2014 i el 2020 garanteix el compliment sobre consum en el mercat únic i ofereix un alt nivell de protecció jurídica.

De manera que els **objectius bàsics de la política europea** sobre la regulació del consum són:

- La protecció dels interessos, de la salut i de la seguretat dels consumidors i usuaris, i que estan enunciats en l'art. 169 del Tractat de Funcionament de la UE.
- La protecció dels interessos socials i econòmics. No es pot enganyar el consumidor en cap fase del cicle comercial (prevenda, venda i postvenda).

- La indemnització i reparació de danys i perjudicis. Ha de demostrar que s'han produït pel consum del producte o prestació del servei.
- La protecció jurídica, administrativa i tècnica.
- La informació. El consumidor té dret a conèixer les característiques del producte o servei que ha contractat.
- L'educació i la informació. S'assoleix promovent la llibertat i racionalitat en el consum de béns i serveis, així com ajudant a entendre l'ús de la informació que s'ha subministrat.
- La representació, la consulta i la participació a través de les associacions de consumidors.
- Els drets lingüístics. Això afavoreix la normalització lingüística en l'etiquetatge.
- La protecció de determinats col·lectius: infants, menors d'edat, embarassades, malalts, gent gran, persones amb discapacitats, turistes...

La **nova política** de la UE vetlla per:

- La protecció mitjançant els drets dels consumidors.
- La garantia que els drets dels consumidors s'adaptin als canvis econòmics i socials, sobretot al sector digital, l'energia i els serveis financers.
- La seguretat de qualsevol producte comprat dins del mercat únic.
- L'elecció del producte a partir d'una informació clara, exacta i coherent.

Les **àrees** sobre les quals actuen les directives són:

- La seguretat dels consumidors en productes com jocs, aparells electrònics, cosmètics, productes farmacèutics, aliments...
- Les pràctiques comercials justes, sobretot pel fort desenvolupament dels serveis financers i del comerç electrònic que podrien deixar desemparat l'usuari. Es treballen bàsicament els mitjans de pagament.
- La publicitat enganyosa i comparativa. Es considera una pràctica il·legal la primera, i deslleial la segona. A més a més, també es consideren il·legals les tècniques comercials agressives que utilitzen l'assetjament, la coacció i l'abús d'influència.
- La indicació i l'etiquetatge de preus.
- Les clàusules contractuals abusives.
- La venda a distància i a domicili.
- La multipropietat i les vacances combinades, així com els drets dels viatges (vacances o negocis).

Les directives

Una *Directiva* és un instrument jurídic del qual disposen les institucions europees per aplicar les polítiques de la UE. És un instrument flexible que s'utilitza com a mitjà per harmonitzar les legislacions nacionals. Estableix una obligació de resultat per als països de la UE, si bé deixa llibertat en els mitjans a utilitzar per assolir aquest resultat.

Finalment, la norma base a través de la qual s'ha anat constituint tot el marc normatiu de la UE és la Directiva 98/27/CE del Parlament Europeu i del Consell, de 19 de maig de 1998

Vegeu les diferents directives de la UE en la secció "Annexos" del web del mòdul.

1.3.2 Des de l'Administració estatal espanyola

En el cas espanyol ens trobem davant d'un espectre ampli de la procedència de les normatives de consum. Anant des de l'àmbit més ampli fins al més petit, tenim normes de consum de la UE, normes de consum de l'Administració central de l'Estat, normes de consum de les administracions autonòmiques i normes de consum de les administracions locals.

La legislació de consumidors i usuaris a l'Estat espanyol es basa en l'article 51 de la Constitució, que diu:

1. Els poders públics garantiran la defensa dels consumidors i dels usuaris, i en protegiran amb procediments eficaços la seguretat, la salut i els legítims interessos econòmics.
2. Els poders públics promouran la informació i l'educació dels consumidors i dels usuaris, en fomentaran les organitzacions i les escoltaran en les qüestions que puguin afectar-los, en la forma que la llei estableixi.
3. Dins el marc del que disposen els apartats anteriors, la llei regularà el comerç interior i el règim d'autorització de productes comercials.

Són remarcables d'aquest article els següents elements:

- la garantia de defensa dels consumidors/usuaris
- la necessitat que els processos siguin eficaços
- la promoció de la informació i educació a consumidors i usuaris
- el foment d'organitzacions i tenir-les en compte

A partir d'aquest principi general establert en la Constitució espanyola, les normes que regulen els **drets del consumidor** a nivell estatal són:

- La llei de les condicions generals de la contractació: Real decreto legislativo 1/2007 desenvolupat pel reglament de condicions generals que s'inclouen en els contractes amb els consumidors (ja siguin persones físiques o jurídiques) que adquireixin, utilitzin o gaudeixin dels béns i serveis com destinataris finals. En les diferents revisions que s'han fet, actualment s'inclou la

regulació de les clàusules abusives, tot assenyalant, a través d'un llistat, quines són considerades abusives.

- La Llei del crèdit al consum: Ley 16/2011, de 24 de junio, on es defineix el crèdit al consum con un contracte on un prestatari concedeix o es compromet a concedir un crèdit sota la forma de pagament ajornat, préstec, apertura de crèdit o qualsevol mitjà equivalent que serveixi per finançar un producte o servei.
- El Real decreto 1259/1999, que regula les cartes de serveis de l'Administració general de l'Estat, modificat pel Real decreto 951/2005, de 29 de julio, i pel Real decreto 1039/2009, de 29 de junio, en les competències relacionades amb la millora de la qualitat.
- El Real decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, pel qual s'aprova l'Estatut de l'Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Aquest decret recull de manera ordenada els diferents aspectes que regulen la seva gestió i funcionament.

1.3.3 Des de l'Administració catalana

L'any 2004 es va crear l'Agència Catalana del Consum (ACC, www.consum.cat), un organisme autònom de la Generalitat de Catalunya adscrit al Departament d'Empresa i Coneixement, i que té assignades totes les competències de la Generalitat de Catalunya en matèria de consum. No va ser fins al 2010 que es promulgava el Codi de consum de Catalunya, en virtut de la Llei 22/2010, de 20 de juliol.

Els **objectius principals** del codi són:

- Millorar el nivell de protecció de les persones consumidores en l'àmbit català enfront de les lleis anteriors a fi de poder-les assimilar a les normes de la UE.
- Adequar la normativa en matèria de protecció i defensa dels consumidors a l'activitat actual del mercat.
- Unificar en un sol text legal tota la normativa relativa al consum, esdevenint un model de referència en molts sectors de l'activitat econòmica.
- Actualitzar, ampliar i millorar els drets dels usuaris i consumidors a Catalunya, a més d'informar sobre aquests.

Vegeu el Codi de consum de Catalunya en la secció "Annexos" del web del mòdul

Però aquest Codi de consum no és l'única llei reguladora, i n'hi ha **altres** que caldrà tenir en compte:

- El Decret 46/2005, de 22 de març, que regula la creació de l'anomenat Consell de les Persones Consumidores de Catalunya. Es tracta d'un òrgan

adscriu a l'ACC que té com a funció la representació i consulta de les associacions de persones consumidores i usuàries i té la representació institucional de les organitzacions de persones consumidores i usuàries davant l'Administració de la Generalitat de Catalunya i altres administracions, entitats i organismes.

- El Decret 23/1998, de 4 de febrer, que estableix el règim de subvencions de les organitzacions de consumidors i usuaris i els requisits que havien d'acomplir les organitzacions més representatives.
- La Llei 23/2003, de 10 de juliol, que tracta de les garanties en els béns de consum.

1.4 Garanties del producte/servei

Quan parlem de garantia ens estem referint a l'acció que una persona, empresa o comerç desplega amb l'objecte de cobrir el que s'ha estipulat en un contracte. Per tant, la garantia és un contracte, i el seu objectiu és **dotar de seguretat** el compliment d'una obligació o pagament d'un deute segons correspongui.

Però la garantia no és només respondre davant un problema de funcionament del que s'ha acordat a través de contracte, sinó que també és el document que permet al consumidor i/o usuari **presentar davant la justícia** o autoritat competent la prova de l'incompliment, i l'exigència que la part que ha faltat al contracte l'acompleixi.

1.4.1 Tipus de garantia segons l'origen

La garantia pot ser de dos tipus: legal i comercial.

La **garantia legal** és el termini que la llei atorga a qualsevol producte i servei que s'emmarca dins d'un contracte. Els terminis són diferents en funció de si són nous, de segona mà, si són reparacions o si es tracta de l'habitatge. Per tant, haurem de tenir en compte:

- Si es tracta de béns de primera mà. En general, el termini és de dos anys, a comptar des del moment en què es lliura al consumidor; normalment, durant els sis primers mesos no cal demostrar res, i a partir del setè mes el fabricant pot exigir que demostrem que és un defecte de fàbrica. Per exemple, si comprem una nevera i triguem un mes a lliurar-la, el termini de la garantia s'iniciarà a comptar des del dia en què s'efectuï l'entrega, i no des del dia que la vàrem adquirir en l'establiment. Si durant el termini d'aquests dos anys el producte presenta un defecte, sempre que no sigui provocat per un mal ús, el consumidor podrà sol·licitar del venedor la seva reparació o substitució, una rebaixa en el preu i fins i tot la devolució dels diners.

- Si es tracta de béns de segona mà. En general, el termini és d'un any si ho ven un professional i sis mesos si ho ven un particular.
- Si es tracta de temes de reparació. En general, el termini és de tres mesos. En cas que es torni a produir una averia a les parts reparades, el servei d'atenció al client haurà d'arreglar-la gratuïtament.
- En el cas de l'habitatge, i respecte a les edificacions construïdes després del 6 de maig de l'any 2000, les garanties són: un any per defectes en els acabats (pintura, portes, rajoles...), tres anys per defectes funcionals (humitats) i deu anys per defectes estructurals.

La **garantia comercial** és el termini que de manera voluntària ofereix el venedor o fabricant del producte o servei. Els drets són addicionals als legals i poden ser molt variats. Per exemple, tornar els diners si en el termini d'un mes el consumidor no està satisfet amb el producte o servei sense haver de demostrar o al·legar un motiu concret, canviar el producte en un termini de deu dies a canvi d'un val que permet canviar-lo per un altre producte o ampliar el termini de la garantia legal, entre d'altres.

Si a més a més de donar la garantia legal (a la qual estem obligats) el que volem és donar una garantia comercial, caldrà que deixem constància escrita, és a dir, que informem els nostres clients. Però on? Normalment ho posarem en el dors del tiquet de compra o en un cartell a l'entrada de l'establiment. De tota manera, aquesta informació haurà d'incloure obligatòriament les següents dades:

- El bé o servei sobre el qual es produeix la garantia comercial.
- El nom o adreça del garant (venedor o productor).
- Que la garantia no afecta els drets reconeguts per la garantia legal en cas de falta de conformitat.
- Els drets, addicionals als legals, que es concedeixen en virtut d'aquesta garantia comercial.
- El termini i la durada, i el seu abast territorial.
- Les vies de reclamació de què disposa el consumidor.

El termini que té un client per reclamar-nos el que la garantia comercial disposa és de sis mesos des de la finalització del termini d'aquesta garantia. Perquè els nostres clients ens puguin reclamar hauran d'haver conservat el tiquet o justificant de compra i el document on constin les dades de la garantia.

1.4.2 Tipus de garantia segons el tipus de venda

Les garanties dels productes segons el tipus de venda també poden ser variables; així, tenim:

- Èpoques de rebaixes. La garantia dels productes rebaixats no es veu afectada per cap disminució del preu
- Vendes de saldos. És una venda a un preu inferior del valor de mercat de productes amb desperfectes, en desús o obsolets o deteriorats. Aquesta venda s'ha d'anunciar amb aquest nom de manera clara i precisa, i això permetrà al venedor no ser responsable o ser-ho a partir dels termes que s'hagin pactat lliurament.
- Vendes de promoció. Vendes que es fan a un preu inferior amb la finalitat de potenciar la venda de certs productes. La garantia tampoc es veu afectada. Els béns no poden estar defectuosos o deteriorats o ser de pitjor qualitat que els que no estarien promocionats.
- Vendes en liquidació. És un tipus de venda que té un caràcter excepcional, ja que només es pot fer quan cessa l'activitat comercial per qualsevol motiu, d'una manera parcial o total. Les garanties dels productes tampoc es veuen afectades.
- Vendes amb obsequis o primes. La finalitat és promoure un producte o servei. Els premis, de la mateixa manera que el producte o servei, tenen les mateixes garanties que la resta de productes.

1.4.3 La garantia. Lliurament i condicions

Respecte al **lliurament**, segons la normativa, és obligatori lliurar el document de garantia en el moment de la venda.

El venedor ha d'informar el consumidor i/o usuari dels drets que l'emparen quan no hi està d'acord. La manera d'informar pot ser a través de:

- Un document escrit. Segons la normativa catalana, ha d'estar escrit tant en català com en castellà.
- Una factura. Ha d'estar impresa amb un tipus de lletra que permeti una fàcil lectura.
- Un cartell informatiu. Ha d'estar a la vista del públic s'ha de poder llegir correctament, a més de ser intel·ligible.
- Un tiquet de compra. Ha d'estar imprès amb un tipus de lletra que permeti una fàcil lectura.
- Qualsevol medi que permeti tenir constància que hi hagut aquesta informació.
- Quan els béns són de naturalesa duradora. La informació és obligatòria donar-la per escrit, en document, factura, tiquet o qualsevol altre mitjà que en permeti tenir constància. Segons la normativa, són productes duradors:

- les manufactures mecàniques comunes (jocs de coberts, ganivets, eines...)
- els mobles i estris domèstics
- els aparells electrònics i informàtics, així com els seus programaris
- els vehicles, les peces de recanvi i els accessoris
- els articles d'esbarjo (jocs de taula i joguines, entre d'altres)
- l'habitatge.

Respecte a les **condicions**. Els consumidors i/o usuaris tenen dret, en el cas que s'hagi produït una manca de conformitat, a:

- Reparació del producte o substitució, sempre que resulti possible i no sigui **desproporcionat**. És desproporcionat quan els costos no són raonables a partir del valor que tindria el producte si tot fos correcte, o quan la reparació té un cost més elevat que substituir el producte.
- Rebaixa del preu i resolució del contracte. Es dona quan el producte no es pot reparar o substituir, o quan la reparació o substitució no s'ha efectuat en el termini raonable. No obstant això, la resolució no és procedent quan la falta de conformitat no tingui gaire importància. Per la seva banda, la rebaixa del preu ha de ser proporcional a la diferència existent entre el valor que el producte hauria tingut en el moment del lliurament, si hagués estat conforme, i el valor que el producte lliurat tenia en el moment del lliurament.

1.5 Conformitat i insatisfacció. Sugeriments, queixes i reclamacions (SQR)

La normativa de consum no només estableix la protecció als consumidors i/o usuaris, sinó que també dona les eines perquè aquest es pugui defensar. La competència en matèria de protecció s'estableix a tres nivells (europeu, estatal i autonòmic). Hem de tenir en compte que, si bé des de la Constitució espanyola del 1978 la competència en matèria de protecció es trasllada a les comunitats autònomes, no hem d'oblidar que les directives europees formen part del marc de conjunt normatiu.

Però és evident que si la nostra empresa té també seus a altres punts de la geografia espanyola caldrà conèixer les normes de protecció de la comunitat autònoma concreta, i, en el cas que el Govern de la comunitat no hagi desenvolupat la competència referida a la matèria de protecció del consumidor, haurem de veure què hi diu la normativa estatal.

Les garanties legals i comercials han de donar als consumidors i/o usuaris la possibilitat de **fer-se sentir** quan allò que han comprat o han utilitzat no ha respost al estàndards establerts. Quan es produeix una queixa o un suggeriment hem

d'entendre que pot ser una eina per a l'empresa que li permeti millorar, i no un element negatiu que cal arxivar.

Davant la diversitat de mercats i la competitivitat que mantenen entre si, els preus, les qualitats i els tipus de serveis i/o productes que s'ofereixen es fan cada cop més similars entre les empreses. D'aquí que sigui tan important l'atenció al client i evidentment la seva satisfacció, fet que ens permetrà **diferenciar-nos** d'altres competidors.

Tant les conformitats com les disconformitats són, per tant, unes eines valuoses per a l'empresa, ja que donen una informació totalment privilegiada, sense intermediaris, de com és percebuda la qualitat dels serveis prestats o dels productes adquirits.

Les diferents maneres de reflectir la insatisfacció, la satisfacció, la disconformitat i fins i tot la denúncia del client davant del servei prestat per l'empresa o pel producte adquirit es fa normalment de manera documental, i cadascun dels termes té significats semblants però no iguals. Per tant, totes aquestes accions són mecanismes de participació activa de l'usuari i/o consumidor que van lligades a la satisfacció o insatisfacció de les expectatives que aquest ha creat.

1.5.1 Nivells d'expressió de l'usuari. Els SQR i la denúncia

La manera que té l'usuari i/o consumidor de manifestar la disconformitat o conformitat pot tenir quatre nivells d'intensitat diferent, que van des del grau que podem considerar menor, el suggeriment; passant per la queixa, després per la reclamació i arribant al grau major, que és la denúncia.

El **suggeriment** és la presentació per part del client de propostes de millora de les pràctiques que ha portat a terme, i aquesta acció pot produir una millora dels productes i serveis prestats. L'objectiu del suggeriment és la millora del servei. Per exemple, un usuari d'un gimnàs en el qual està inscrit sol·licita que s'ampliï l'horari del cap de setmana.

Per al consumidor, la **queixa** és la manera de transmetre, generalment de manera verbal, el malestar o la disconformitat respecte a un objecte, producte, servei o prestació d'un servei. Per a l'empresari és una font d'informació per millorar la qualitat del seu producte o servei. Normalment, la queixa es transmet de manera verbal. Un exemple és la que fa un usuari del transport públic, com pot ser RENFE, quan es queixa pel retard de sortida de l'AVE.

La **reclamació** és també l'expressió d'una insatisfacció que es presenta generalment de forma verbal davant l'empresa, però, on el client, a més de transmetre la seva disconformitat, exigeix una indemnització o compensació pels perjudicis rebuts pel mal funcionament del producte o servei.

Normalment, les reclamacions, si bé tenen aquesta primera acció verbal, després s'han de documentar, ja sigui de la forma més tradicional, un escrit en paper, o bé

en les formes electròniques existents avui en dia. Un exemple: el mateix usuari de RENFE ja no només es queixa, sinó que presenta una reclamació sol·licitant la devolució total o parcial de l'import del bitllet per haver arribat tard a la feina a causa del retard.

La **denúncia** és la darrera opció i la que presenta a més uns costos per a qui la presenta. La denúncia es dona quan l'usuari, davant del descontent i la no-resolució de la seva disconformitat, opta per plantejar el conflicte per la via jurídica ordinària. Abans d'arribar a la denúncia és molt convenient haver esgotat altres vies d'entesa, com poden ser les de l'arbitratge o mediació. La denúncia es produeix perquè l'usuari o consumidor considera que hi hagut uns fets que poden constituir una infracció administrativa en matèria de consum. L'informe de la FACUA-Consumidors en acció assenyalava que l'any 2015, les denúncies que van rebre anaven en un 36,2% dirigides a les companyies de telecomunicacions, el 19 % contra els bancs i les entitats financeres, l'11,8% contra les companyies energètiques, i el 6% restant es dividia entre denúncies a diferents companyies de transports aèries, empreses d'assegurances i per la compra i reparació d'electrodomèstics i equips electrònics, entre d'altres.

FACUA-Consumidors en Acció és una organització no governamental espanyola, sense ànim de lucre, dedicada a la defensa dels drets dels consumidors des de l'any 1981.

Exemples de motius de les denúncies

Alguns dels motius que al·legaven els usuaris en el cas de les **telecomunicacions** eren incompliments d'ofertes comercials, enviament de factures un cop l'usuari s'ha donat de baixa del servei o fins i tot amenaces amb penalitzacions abusives per anul·lar el contracte abans de finalitzar els compromisos de permanència. En el cas d'**entitats bancàries**, les denúncies s'han dirigit al frau de les clàusules sol, seguides de les participacions preferents i l'augment del cobrament de comissions de forma abusiva. Finalment, les denúncies de les **elèctriques** eren per publicitats enganyoses, visites de comercials a porta freda fent-se passar per gent de l'organització d'una elèctrica quan eren d'una altra companyia, i també errors en les lectures dels comptadors aplicant uns càlculs que conduïen a factures desproporcionades.

1.5.2 Arbitratge i mediació

L'**arbitratge** és un sistema **extrajudicial i voluntari** que permet resoldre, amb caràcter vinculant i de manera ràpida i gratuïta, les diferències sorgides entre l'empresa i els consumidors. Cada cas és resolt per un tribunal integrat per tres àrbitres que garanteixen una solució imparcial i objectiva. La resolució que dicta es diu *laude*, i és vinculant per a ambdues parts.

En el cas de Catalunya, l'organisme que s'encarrega és la Junta Arbitral de Consum de Catalunya (JACC). Aquest organisme s'encarrega de gestionar els mecanismes de solució de les reclamacions dels consumidors i/o usuaris. Per poder accedir a la JACC cal que les empreses hi estiguin adherides de manera voluntària.

La **mediació** és una via de solució de les reclamacions **voluntària, gratuïta i imparcial** aplicable als conflictes de consum. Les parts (comerciant i consumidor) hauran d'arribar per si mateixes a una solució del conflicte mitjançant una intervenció d'experts, anomenats mediadors, que tenen una postura neutral i que assisteixen i ajuden a veure els avantatges i inconvenients de les dues postures en conflicte amb la finalitat que puguin arribar a un acord satisfactori per si mateixes.

La mediació s'inicia quan l'empresa manifesta la seva voluntat d'arribar a un acord, i per demostrar que vol arribar a un acord envia una proposta per poder solucionar el conflicte existent. Quan s'arriba a un acord, les parts tenen la possibilitat de poder-ho formalitzar per escrit, i aquest escrit tindrà el valor d'un contracte privat i caldrà que estigui signat per les dues parts.

1.6 Principals motius de queixes

El **comportament del consumidor** i/o usuari davant d'una disconformitat es pot donar de dues maneres:

- Accions en públic, on el que buscarà és algun tipus de compensació de l'empresa.
- Accions en privat. Deixarà de comprar el producte en concret i fins i tot la marca, deixarà d'anar a l'establiment on l'ha comprat i comunicarà negativament als seus amics i parents sobre el producte, el servei, la botiga, l'empresa i el venedor.

Els **motius de queixes** poden ser molt variats, però els més freqüents són:

- Queixes sobre productes defectuosos. Haureu d'escoltar de manera activa i posant-hi molta atenció. És important conèixer la versió del client i saber què ens demana, són claus per donar-li una solució a les seves reclamacions. Si el client vol que li reemplacem el producte o li tornem els diners, la millor manera de fer-ho és transformant una errada en una fortalesa per a la nostra marca i satisfer el client al més ràpidament possible.
- Una mala experiència que no hagi cobert les seves necessitats. Potser tenia expectatives errònies a causa del desconeixement del servei, però això fa que l'usuari faci comentaris negatius en els mitjans que més domina, com per exemple les xarxes socials. Per resoldre-ho hem d'aprofitar l'oportunitat que ens dona la manifestació del seu descontent i així poder identificar què és el que esperava realment. Un cop solucionat el conflicte, hem de revisar la nostra estratègia a fi de trobar la informació que ha portat a confusió al nostre usuari i/o consumidor.
- Queixa sobre l'atenció donada al client. És una dels més habituals i una de les raons més potents perquè el client abandoni la nostra marca. No sempre s'actua amb la diligència deguda, i fins i tot algunes empreses esborren comentaris negatius en les xarxes socials, mostrant tant absència de responsabilitats i reconeixement d'errades com falta d'empatia, i sovint hi ha la sensació que les marques sembla que no s'immutin davant del descontent del client. Avui en dia el client és molt exigent, i cada cop perdona menys la falta d'ètica.

- Enviaments defectuosos, incidències en els lliuraments i/o incompliment dels terminis de lliurament. Aquests motius el primer que afecten és la confiança del client cap a la marca. La clau és acceptar-ho i solucionar-ho de manera immediata, ajudant d'aquesta manera que el client damnificat se senti beneficiat per la solució donada amb una certa immediatesa però ajustant-se al que pretenia l'usuari. La identificació de les errades i la millor solució immediata beneficien la fidelització i la confiança del client cap a la marca.
- Les garanties dels productes. L'incompliment de les garanties és una causa de pèrdua de clients. Actualment, les xarxes socials són un gran aliat de les plataformes formatives a més de comercials, i les empreses han de ser responsables que la informació que es dona per aquests mitjans sigui al més clara i concisa possible, a fi d'evitar errades de comprensió per part dels clients.

1.7 Canals de recollida dels SQR

Els usuaris poden formular els suggeriments i les queixes a través de les següents vies:

- En el mateix establiment, que es pot fer d'una manera presencial: a través del registre de l'empresa, ubicat normalment a la secretària o recepció, o a través de la bústia de queixes i suggeriments, ubicada normalment en un lloc visible en la planta baixa de les instal·lacions.
- Telemàticament, a través de la bústia virtual disponible amb un enllaç web.
- A través d'una trucada telefònica o un número d'atenció al client; en aquest cas, les empreses han de facilitar un número de referència de la reclamació. Si l'entitat disposa d'una línia telefònica, l'ús d'aquesta no pot suposar un cost superior a la tarifa bàsica, i haurà de ser atenció personal directa. Queda totalment prohibida la utilització de números de tarifa ordinària addicional que incrementen el compte de resultats de l'empresari a causa de la consulta de queixes o reclamacions per part dels usuaris, segons l'article 21 de la Directiva 2011/83 del Parlament Europeu i el Consell sobre els drets dels consumidors.
- A través de les associacions de consumidors i usuaris.
- A l'oficina que l'ajuntament de la ciutat posi a disposició del client, i que pot ser física i/o virtual.

Perquè la gestió que fa el departament d'atenció al client sigui adequada és necessari tenir en compte la norma base internacional **UNE-ISO 10002:2004**. Aquesta norma assenyala quins són els principis bàsics en la gestió de les disconformitats (suggeriments, queixes i reclamacions), exposats seguidament:

- **Visibilitat diligent.** És convenient que la informació sobre com i on es pot reclamar sigui coneguda pels clients, el personal i altres parts interessades.
- **Accessibilitat.** El procés de tractament de les queixes hauria de ser fàcilment accessible per a tots els usuaris que reclamen o que poden arribar a reclamar
- **Resposta diligent.** La recepció de cada queixa hauria de reconèixer immediatament la persona que reclama. És a dir, els reclamants han de ser tractats amb la màxima celeritat basant-se en la seva urgència.
- **Objectivitat.** És convenient que cada queixa sigui tractada de manera equitativa, objectiva i imparcial a través del procés conegut com procés de tractament de les queixes.
- **Confidencialitat.** Només es posarà a disposició la informació de caràcter personal de la persona que reclama quan sigui necessària per al tractament de la queixa dins de l'organització. No obstant això, no es pot divulgar sense el consentiment exprés de la persona reclamant.
- **Responsabilitat.** És important que l'empresa estableixi clarament qui o quina àrea és la responsable de respondre sobre les accions i decisions de l'organització en relació amb el tractament de les queixes.
- **Millora contínua.** Un objectiu permanent de l'organització ha de ser la millora contínua del procés de tractament de les queixes, així com la de la qualitat dels productes.
- **Focalització cap al client.** Això implica que l'empresa sigui receptiva a la retroalimentació i ha de mostrar, amb les seves accions, un compromís per la resolució de les disconformitats.
- **Gratuitat.** L'accés al procés de tractament de les queixes no ha de tenir cap cost per a l'usuari i/o consumidor que reclama.
- **Resposta.** Ser al més diligent possible; per tant, sempre cal donar una resposta. El silenci en aquests casos ni és pertinent ni és aconsellable, atès que la imatge de l'empresa queda malmesa.

1.7.1 Eines per a la recollida dels SQR

Els canals de recollida per als SQR requereixen d'unes eines que es poden utilitzar en diferents procediments, tant de manera presencial com no presencial. Aquestes **eines** són, bàsicament:

- El llibre de queixes i suggeriments, que té com a objectiu deixar constància de les queixes, les reclamacions i els suggeriments que els ciutadans estimin convenients sobre algun motiu citat amb anterioritat.

- El full de reclamacions. Sol ser un conjunt de quatre fulls autocopiadors a través dels quals els usuaris i/o consumidors mostren davant de l'Administració competent en matèria de consum la seva disconformitat per un producte adquirit o servei prestat per part d'un comerç o una empresa. Però gràcies a les noves tecnologies també es poden trobar via telemàtica. Aquests fulls han d'estar disponibles en tots els establiments o centres que comercialitzen béns o productes i presten serveis, i ha d'haver-hi un rètol informatiu visible que informi de la seva existència en el local.

1.7.2 El departament d'atenció al client

Les empreses, per la seva part, no s'han de limitar només a facilitar unes claus per fer el seguiment de les reclamacions que s'han produït, sinó que l'usuari ha de tenir la sensació que no es queda desemparat per tenir només un codi alfanumèric, de manera que ens caldrà algú o alguns dins de l'empresa que tinguin cura d'aquestes accions. Dins d'una empresa, el departament que s'encarrega de rebre, tramitar i donar resposta a les consultes, les reclamacions, les queixes i els suggeriments, normalment, és el departament d'atenció al client; vegeu en la taula 1.1 les seves principals funcions, tant a nivell extern com intern.

TAULA 1.1. Principals funcions del departament d'atenció al client a nivell extern i intern

Extern	Intern
Atendre i resoldre les queixes i les reclamacions	Fer recomanacions als departaments de l'empresa
Recollir, analitzar i canalitzar els suggeriments donats pels clients	Transmetre a l'empresa les proposicions i els consells de tot allò que suposi una millora per a la pròpia empresa
Facilitar als clients la informació que aquests sol·liciten	Relacionar-se amb els departaments per dur a terme un intercanvi d'informació
Informar els clients sobre els procediments que s'han dut a terme per poder donar una resposta al seu suggeriment, queixa o reclamació	Elaborar un informe de periodicitat mínima anual sobre les actuacions portades a terme Mantenir un registre anual dels suggeriments, les queixes i les reclamacions

1.8 Manual de gestió dels SQR

El manual és l'eina que ens permet marcar clarament les directrius a seguir en un procediment dins de l'empresa, i, en aquest cas ens serveix per assignar els diferents procediments que s'han de seguir per a la atenció i el seguiment de la queixa i/o reclamació.

Les fases que haureu de tenir en compte són:

1. Recepció de la queixa o suggeriment. Un cop comunicada la disconformitat, l'haureu d'enregistrar amb tota la informació que sigui necessària per tenir totes les dades que ens ajudin a trobar una solució.

En cas que sigui per escrit (entregat per via presencial o per correu), es fa a través d'un formulari que l'empresa o la institució pública tenen a disposició de l'usuari i/o consumidor. Però no podeu oblidar que en el moment de fer el registre a la disconformitat li adjudicareu un codi únic d'identificació. Si el registre es fa via telèfon haureu de donar un número d'atenció al client generat pel prestador del servei o elaborador del producte.

En cas que sigui per via telemàtica, dins de la pàgina web de l'empresa o de la institució hi haurà d'aparèixer un formulari que haureu dissenyat prèviament i que haurà de ser fàcil d'omplir per l'usuari que vol expressar el seu descontent.

Quan la queixa o suggeriment es presenta a davant d'un organisme públic, el ciutadà pot demanar ajuda a l'encarregat administratiu per omplir el formulari respectiu.

2. Registre de la queixa. En el registre s'haurà d'identificar la solució buscada pel reclamant (si és que n'hi ha) i qualsevol altra informació necessària per fer eficaç el procés, de manera que les dades de les quals haureu de prendre nota són:

- Nom de qui interposa la queixa o suggeriment, DNI, telèfon i adreça per fer les notificacions pertinents.
- Les dades del departament, la sucursal, l'organització i el segment de mercat en què s'inscriu el producte o servei.
- Una descripció de la queixa o suggeriment (menys les que es facin de manera anònima) i les dades que entengueu que donen suport al que s'està presentant.
- La solució sol·licitada.
- Els productes o serveis objecte de la queixa.
- La data límit per donar resposta.
- En cas que hi hagi una acció immediata presa cal també anotar-ho.
- La queixa o el suggeriment i els documents adjunts (en cas que es presentin a l'Administració pública). L'assistent administratiu els haurà de foliar immediatament, és a dir, entrar-los en el llibre de queixes i suggeriments.
- Un cop s'hagin complimentat totes les dades de manera correcta haureu de notificar al reclamant que heu rebut el document de disconformitat. Aquesta notificació es pot fer per correu postal o electrònic.

3. Seguiment de la queixa o suggeriment. La disconformitat l'haureu de seguir durant tot el procés, des de la recepció inicial fins al seu tancament, que pot donar satisfacció o no a l'acció del reclamant. És convenient que el reclamant tingui les actualitzacions pertinents de l'estat de la queixa (com a mínim una actualització, i com a màxim les que es considerin necessàries). En el formulari en línia es pot incloure la casella de seguiment.

En el cas que es plantegi davant de l'Administració, l'encarregat administratiu seguirà les instruccions i donarà a conèixer la instrucció per mitjà d'ofici al responsable o afectat de la queixa o suggeriment. També li adjuntarà l'expedient de la queixa, perquè en un termini improrrogable de tres dies hàbils faci referència a la queixa o suggeriment i indiqui les mesures que va adoptar per solucionar-la.

Li correspondrà al responsable administratiu complimentar les caselles en el formulari de seguiment, la data de quan ha rebut la queixa, les mesures preses i la signatura. Després de rebuda la queixa, s'haurà d'avaluar cada queixa a partir de criteris de severitat, implicació de seguretat, complexitat, i impacte, i segons la necessitat i possibilitat d'una acció immediata.

4. Proposta de solució i informació al reclamant. És important dedicar-li els esforços necessaris per investigar totes les circumstàncies que s'han produït, així com tota la informació que s'ha aportat, de manera que es pugui arribar a una proposta que pugui satisfer el reclamant. Cal que la vostra investigació sigui proporcionada amb la serietat, la freqüència amb què es produeixen les queixes i reclamacions, i la severitat de les mateixes.

5. Recepció i contestació a la resposta del client. Si el reclamant accepta la decisió o l'acció proposada serà el moment d'enregistrar-ho i donar per tancat el procés. Però si el reclamant no accepta el que li proposeu, la queixa o reclamació no es podrà tancar i també caldrà que registreu que no hi ha tancament. A més a més, haureu d'informar de les alternatives de què el reclamant disposa.

6. Control sobre el procés. Trimestralment haureu de verificar que el "Llibre de queixes i suggeriments" es trobi en perfecte estat i d'acord amb les polítiques del manual. En el cas que sigui davant l'Administració, serà de nou l'encarregat administratiu qui ha de dur a terme aquest control, que es reflectirà en el formulari anomenat "Control del llibre de queixes i suggeriments".

1.9 Tècniques d'atenció i servei al client

Les empreses han de comprendre la importància que té l'atenció al client per poder millorar la prestació dels seus serveis i poder satisfer les necessitats dels seus clients. Hi ha un conjunt d'elements que faciliten aquesta atenció; són les següents:

- L'organigrama, que és la presentació gràfica de l'estructura empresarial.
- La llista de personal que treballa a l'empresa, que permet a la recepcionista o personal de les àrees corresponents localitzar ràpidament el treballador o servei sol·licitat.
- El full diari d'encàrrecs. Una eina que rep la persona encarregada de l'atenció al públic per entrar en contacte amb els clients.

- El fitxer de les relacions principals de l'empresa, que permet localitzar amb immediatesa els proveïdors o altres persones relacionades amb l'organització.
- El registre i control de trucades, que ajuda l'empresa a anotar i verificar les trucades sol·licitades diàriament.
- Els volants dels missatges, una eina que permet anotar els missatges del personal visitat.

1.9.1 La comunicació amb el client

La relació de cada empleat amb el client és la peça clau de l'atenció al client. En finalitzar la relació amb l'empresa, el client avalua internament el seu grau de satisfacció respecte a l'empresa i fa reflexions, com ara "m'han informat com esperava?", "m'han aclarit els dubtes?", "he estat ben atès en adquirir el producte o servei?".

La valoració que fa el client depèn tant del grau de la comunicació verbal de l'empleat com dels elements de la comunicació no verbal. La persona que atén el client ha de tenir en compte la importància de la comunicació no verbal per ajustar-la a la comunicació verbal, transmetent un missatge global uniforme. S'hi inclou des de la manera d'estar assegut fins a la manera de mirar, de somriure, d'escoltar o de moure les mans.

Per **comunicació no verbal** s'entén el conjunt de comportaments, actituds i gestos que percep el client de l'empleat.

Per exemple, quan un empleat lliura un fullet a un client ha de rellegir-lo amb ell, assenyalant-li aquella informació que és més rellevant. A més de millorar l'eficàcia de la comunicació del fullet, indica una preocupació d'atenció al client fins al detall.

Aconseguir una comunicació natural, espontània i equilibrada no és una tasca fàcil, i requereix de molta experiència i dosis de professionalitat; a més, afegeix un valor comercial de gran importància per a l'empresa. En la comunicació amb el client s'han de considerar els aspectes següents:

- **Veracitat.** L'empleat que atén el client ha de donar resposta a la informació que aquest sol·licita amb veracitat, precisió i concreció. Les vaguetats, les indecisions i els errors suposen una atenció inadequada que farà que el client no mantingui la relació amb l'empresa. En finalitzar la comunicació, l'empleat ha de captar si el client se'n va satisfet o no.
- **Interacció.** L'empleat ha d'assegurar-se que ha entès perfectament el client, resumirà breument la seva exposició i així confirmarà la seva interpretació. En cas de dubte haurà de preguntar al client. És fonamental saber escoltar i

observar el client per saber interpretar els seus comentaris i poder ajudar-lo. A tall d'exemple, alguns clients asseguren que no han entès el document que tenen al davant perquè no porten les ulleres. En finalitzar, l'empleat ha d'assegurar-se que el client l'ha entès, repetint els seus aclariments tantes vegades com faci falta.

- **Rapidesa.** La brevetat és una qualitat a tenir en compte en la comunicació verbal amb el client. Per al client o clients que poden estar esperant el seu torn per ser atesos el temps és or, i agrairà que sigui tractat sense demores innecessàries, però tampoc amb precipitació.
- **Senzillesa.** Les empreses i organitzacions, segons el sector, usen una terminologia tecnicoprofessional que en algunes ocasions no és intel·ligible per part del client o usuari. El professional en relació amb el client ha de tenir cura del seu lèxic, adequar la terminologia al comunicador i assegurar-se en tot moment que aquest l'ha entès perfectament.
- **Cortesia.** Tota la comunicació ha d'estar envoltada d'un ambient de cortesia i amabilitat amb la finalitat que el client se senti còmode. En aquest ambient, expressions com ara "gràcies", "si us plau", "si li sembla bé" o "si és tan amable" han d'estar presents en la conversa.
- **Discreció.** És la capacitat de reservar les dades personals que l'empresa ha conegut a través de la seva relació amb el client. Tots els codis ètics professionals donen a la relació professional-client una categoria de privacitat. La discreció, tant en el moment en què està present com després, és una conseqüència del respecte personal que el client es mereix. Tota la informació que s'obté del client ha d'estar guardada amb la seguretat necessària.

1.9.2 Les tècniques de comunicació en el procés d'atenció al client

Amb major o menor rapidesa, i amb major o menor separació, la relació amb el client passa per diferents fases:

1. L'acollida
2. L'espera
3. El seguiment
4. La gestió
5. El comiat

Conèixer i dominar les tècniques que cal aplicar en cadascuna de les fases és el que distingeix un professional de l'atenció al client.

L'acollida

És el conjunt d'accions amb què l'empleat respon davant l'entrada del client. El client ha de percebre en un primer moment que no només és rebut, sinó que és ben rebut. Aquest primer contacte és determinant, ja que pot incitar a la confiança o, ben al contrari, a una reacció de defensa o de contrarietat.

L'entorn i l'organització han d'estar preparats per rebre el client. Però, especialment els empleats (tenint en compte que el client pot tenir pressa, estar inquiet, desorientat, nerviós o contrariat), han de posar en marxa tots els mecanismes de comunicació verbal i no verbal, com la mirada, la salutació —usant el nom del client si es coneix—, el somriure amable, els gestos —convidant a passar o a seure—, preguntar per l'objecte de la visita...

En ocasions, l'empleat hauria d'atendre el client que es troba en aquest mateix moment ocupat amb un altre company, amb tasques administratives, amb una trucada telefònica o bé amb un altre client. Si pot deixar la tasca que l'ocupa ha d'atendre el client amb rapidesa. En el cas contrari, si es troba atenent el telèfon o amb un altre client, ha de fer veure al client que acaba d'arribar, ja sigui amb gestos o amb una frase breu, que és ben rebut i que en breu serà atès.

Els clients presenten diferents **necessitats o expectatives** en el moment de l'acollida, com ara la necessitat de ser vistos, de ser atesos sense esperar gaire, de ser rebuts i atesos en entrar, de ser orientats en la direcció correcta, de sentir-se còmodes i estar ben instal·lats, de ser tranquil·litzats, de conèixer el temps d'espera si hi ha cues...

L'espera

En ocasions és inevitable que el client hagi d'esperar abans de ser atès. En aquests casos cal tenir en compte que és més important la percepció subjectiva del client que el temps objectiu que transcorre. Per tal que la percepció del client sigui al menys penosa possible cal:

- Anticipar-se al client i procurar tenir contacte amb una mirada o un gest amb la finalitat de mantenir el contacte encara que de moment no se l'atengui.
- Informar el client de quant temps ha d'esperar aproximadament amb l'objectiu que aquest pugui prendre la decisió d'esperar pacientment o tornar més tard.
- Amenitzar l'espera amb seients a propòsit, revistes, música ambiental, vídeo publicitari... Aquests elements poden afavorir una percepció positiva de l'espera per part d'un client.

Si un client sap que ha d'esperar i no està informat del temps total de l'espera, o no està entretingut durant l'espera, aquesta li resultarà més incòmoda.

La clau del servei de qualitat en l'espera rau a oferir una atenció adient en un període de temps breu.

Qui espera, desespera

Les cues d'espera han estat estudiades per especialistes d'organització d'empreses. Algunes accions com ara organitzar els horaris dels empleats amb flexibilitat per adaptar el nombre de clients que cal atendre en funció de l'afluència, especialitzar els empleats en operacions diferents, educar el client sobre quin és el millor moment per fer determinades accions o facilitar serveis automàtics per a operacions més senzilles ajuden a evitar percepcions negatives en aquesta espera.

El seguiment

És possible que l'empleat que ha acollit un client no sigui qui li faciliti la gestió. Malgrat això, el client ha de percebre que és acompanyat durant aquest temps, i l'empleat ha de preocupar-se de presentar el client al seu company i fer un breu resum de la seva necessitat, evitant així que el client tingui la sensació de començar de nou.

En el cas que el company estigui ocupat haurà de fer-li saber que té un client esperant i, si és possible, **acompanyar el client** durant l'espera. En tot cas, aquest no ha de sentir-se abandonat i l'empleat ha de sentir-se responsable fins que finalment el client sigui atès per un company.

La gestió

La gestió que es fa amb el client pot ser d'informació, venda, pagament d'un producte o servei adquirit, servei postvenda, reclamació...

En qualsevol d'aquests casos, l'empleat ha d'usar tots els elements de la comunicació verbal, basada en el seu coneixement dels productes o serveis i dels circuits de funcionament de l'empresa. Durant tota la gestió cal usar expressions que incloguin el **nom del client** per personalitzar la relació. També comptarà amb el suport de la comunicació no verbal, incloent-hi el lliurament de la documentació complementària, per intentar una relació continuada amb el client.

Per assegurar-se que la gestió és eficaç, l'empleat no ha d'oblidar-se de la **interacció** com un dels pilars de la comunicació verbal. Haurà de comprovar que la seva gestió ha cobert les expectatives del client per a la resolució de la necessitat que el va portar fins a l'empleat.

Si no disposa de les dades personals del client (com el nom, l'adreça i el telèfon), l'empleat haurà d'assegurar-se d'obtenir-les per facilitar trobades posteriors.

El comiat

Ha de ser el colofó d'una relació correcta i ha de continuar amb tots els aspectes que s'han mantingut, especialment la cortesia i l'amabilitat, usant el nom del client en la fórmula de comiat.

És important que en el comiat es recordin els **compromisos** que les dues parts han assumit: trucada telefònica en un termini determinat, propera visita en un dia concret, enviament d'un correu electrònic...

1.9.3 Dificultats en la comunicació amb els clients

Durant el procés de comunicació amb els clients poden aparèixer també alguns obstacles que la dificulten. Convé detectar aquests obstacles o barreres de la comunicació per intentar evitar-los i aconseguir una comunicació eficient.

A part de les barreres pròpies de qualsevol comunicació oral, com ara les psicològiques o les relacionades amb les habilitats de les persones, quan una empresa té problemes que dificulten l'eficàcia de les comunicacions amb els seus clients és freqüent detectar algun dels fenòmens següents:

- **Apatia.** Reflecteix la manca d'entusiasme i de motivació per comprendre les necessitats dels clients.
 - Exemple: “Aquest servei no el tenim”.
- **Indiferència.** Quan es transmet una sensació de fredor, quan un client pot percebre que no és benvingut o que molesta perquè el missatge, el to de veu o el llenguatge no verbal utilitzat transmet aquesta sensació.
 - Exemple: “Acabo de tancar l'ordinador i ja no puc fer la consulta”.
- **Manca de disponibilitat.** Es posa de manifest quan s'indica al client que la persona encarregada, o els procediments de l'organització, no poden atendre les seves demandes i no se li indica cap altra alternativa ni se li ofereix ajuda.
 - Exemple: “Ara no hi ha ningú que el pugui atendre, haurà de tornar un altre dia”.
- **Automatisme.** Quan es tracten tots els clients de la mateixa manera, amb la mateixa acollida rígida, les mateixes fórmules de salutació i comiat, un to de veu monòton que denota manca d'interès..., es transmet la sensació d'actuar de manera mecànica; són expressions habituals que denoten una certa robotització.
 - Exemples: “Qui és ara?”; “Bon dia! Vostè dirà”; “Alguna altra cosa?”; “Adéu! El següent?”.
- **Prejudicis.** Són idees preconcebudes sobre com és o com actuarà un client i la incapacitat de canviar aquest judici previ, encara que la realitat sigui diferent.
 - Exemple: “Però està segur que ha premut el botó correcte?”.
- **Culpabilització del client.** Quan es dona per suposat que el fracàs de la relació o de la comunicació recau únicament en el client per la seva manca de coneixements sobre el producte, per un llenguatge imprecís o pel desconeixement de les seves pròpies necessitats.
 - Exemple: “M'ho haurà d'explicar millor, perquè no entenc res”.

- **Victimisme.** Les tensions, el cansament, la lentitud d'algunes organitzacions complexes..., no només les percep i les pateix el personal que atén els clients, i no poden ser una excusa davant del client.
 - Exemple: “No tenim la seva comanda a punt, és que aquests dies hem tingut molta feina”.

1.9.4 Assessorament i atenció dels SQR

En la majoria dels casos, el client d'un servei no pot expressar el seu grau de satisfacció fins que el consumeix. La qualitat forma part de l'estratègia de l'atenció i, per tant, en els casos de suggeriments, queixes i reclamacions, hi ha unes pautes que ajuden a donar la millor atenció al client, com ara:

- Assumir la responsabilitat de resoldre el problema.
- Respondre de manera objectiva a les preguntes; si s'ha de donar una resposta negativa s'han d'aclarir els motius que han conduït a la resposta concreta.
- Ésser educat i cordial; l'educació i la cordialitat són dos elements claus en l'atenció.
- Ser àgil a l'hora de resoldre les disconformitats, sense barreres, impediments o una llarga burocràcia.
- Atendre mostrant interès en totes les sol·licituds. Cal deixar de banda les poques ganes i la desídia.
- Oferir una atenció personalitzada; no hi ha d'haver cap distracció, estàs davant un client que requereix el màxim d'atenció.
- Ser eficient, resoldre el problema o problemes si és possible en el primer contacte.

El poder d'un bon servei

Un bon servei al client pot ser un element promocional tan poderós com un descompte, la publicitat o una venda personal.

1.10 El concepte de qualitat aplicat al servei d'atenció personal

La irrupció amb força del sector serveis a mitjan segle XX ha permès que s'anessin adaptant uns models de qualitat a les diferents activitats que ofereixen tant el sector públic com privat. Els serveis s'ofereixen a un consumidor final, però peculiaritats del servei com la intangibilitat i l'heterogeneïtat fan que aquest cada cop depengui més de qui el presta, com el presta i de qui el rep.

La qualitat que percep el client exigeix conèixer el seu grau de **satisfacció**, així com les seves **expectatives**. De manera que per obtenir un bon equilibri cal que pensem que hem d'assolir un grau en què l'organització sigui capaç de fer convergir la qualitat percebuda amb la qualitat que el client espera.

Evidentment, les empreses han de considerar la qualitat com un valor afegit en el servei d'atenció al client. Així, tenim que la qualitat depèn de les actituds de tot el personal de l'empresa que tingui contacte directe amb el client, i el servei d'atenció és ni més ni menys que la solució a un problema o la satisfacció d'una necessitat.

“La qualitat representa un procés de millora continua, on totes les àrees de l'empresa busquen satisfer les necessitats del client o anticipar-se a elles, participant activament en el desenvolupament de productes o en la prestació de serveis.”

I. Álvarez (2006). *Introducción a la calidad* (pàg.5).

Les característiques que s'han de donar per aconseguir un correcte **servei de qualitat** són:

- Acomplir els seus objectius.
- Servir per al que ha estat dissenyat i ser adequat per a l'ús.
- Solucionar les necessitats i a més proporcionar resultats.

A més a més, també és important saber les característiques que se li demanen a un professional que està en contacte directe amb els clients; són aquestes:

- Formalitat. Ser honest en la forma d'actuar, la capacitat per comprometre's en els assumptes amb serietat i integritat.
- Iniciativa. Ser actiu i dinàmic, i donar una resposta ràpida als problemes que puguin sorgir.
- Ambició. Referida aquesta al desig de millorar, i creixement; dit amb altres paraules, el que es coneix com “afany de superació”.
- Autodomini. Mantenir el control de les emocions en moments crítics o difícils, sobretot en casos de queixes i reclamacions.
- Disposició de servei de servucció. Aquesta disposició ha de ser natural i no pas forçada, un servei digne i no servil.
- Capacitat per establir relacions de qualitat amb els clients.
- Col·laborar. És important que sàpiga treballar en equip, i que a més a més li agradi.
- Observació. Habilitat per captar o fixar-se en petits detalls no sempre evidents per als altres
- Habilitat analítica. Permet destriar el que és més important del que és secundari, fet que a la llarga permet oferir una solució directa, ràpida i precisa sobre el problema plantejat.
- Enfocament positiu. És una capacitat que permet veure les coses bones.

- Imaginació. Capacitat de generar noves idees i donar alternatives per afrontar una situació determinada.
- Recursos. Tenir l'enginy i l'habilitat per saber sortir de situacions compromeses.
- Aspecte extern. Com se sol dir, la primera impressió és la que compta per poder crear una bona predisposició del client, ja sigui a escoltar i/o a comprar.

La qualitat no és una opció

El servei al client no és una decisió optativa, sinó un element imprescindible per a l'existència de l'empresa, i constitueix el centre d'interès fonamental i clau del seu èxit o fracàs.

L'aplicació de la qualitat en l'atenció al client permet obtenir una sèrie de **beneficis**, que són:

- La satisfacció dels consumidors/usuaris.
- L'agilitat en els processos d'elaboració de productes i d'eliminació de defectes.
- La reducció de costos.
- L'optimització dels resultats.
- La satisfacció del personal del centre.

Perquè es doni la qualitat en el servei d'atenció al client haurem de tenir en compte un conjunt d'elements, com són: la relació amb el client, la comunicació amb el client, les habilitats socials en el tracte amb el client, l'assessorament i l'atenció dels suggeriments, les queixes i les reclamacions.

1.10.1 La qualitat a través de les normes ISO

La ISO és un conjunt de normes que s'apliquen tant a les organitzacions que ofereixen productes com les que ofereixen serveis. Aquestes normes fan referència a la qualitat i a la gestió que s'estableixen per l'Organisme Internacional de Normalització (ISO). Hi ha diferents normes ISO, que es poden classificar en:

- Les ISO 9000, que fan referència a la manera com una organització opera els seus estàndards de qualitat referits als materials, temps de lliurament i nivells de servei.
- Les ISO 9001, que regulen els models de gestió i per tant són les que tracten la qualitat en els serveis. N'hi ha hagut diverses versions: del 2000, del 2004, del 2008, del 2012 i la darrera, del 2015. El que han anat fent les diverses versions és adaptar-se a les necessitats creixents dels clients per poder garantir l'èxit.
- La ISO 9004, directives per a la millora de les tasques.

ISO 9001:2015. La qualitat en el servei

La ISO 9001 observa que, en els processos de prestació de serveis, hem de ser capaços d'identificar el que el client espera, així com la qualitat dels serveis que es produeixen quan aquest ens sol·licita un servei. Per garantir la qualitat en qualsevol activitat cal planificar-la, controlar-la i millorar-la.

Per assolir els mínims de qualitat, el professional ha de mostrar una sèrie de característiques que poden ser avaluables a través d'una sèrie d'indicadors que queden reflectits en la taula 1.2.

TAULA 1.2. Les característiques i els indicadors d'un bon professional

Característiques	Indicador
Puntualitat en el registre del servei	Percentatge de serveis impuntuals que s'han produït
Fidelitat en el compliment dels compromisos	Nombre/percentatge de clients als quals se'ls hi ha fet un incompliment
Relació cost-benefici	Anàlisi comparativa d'altres empreses que compleixen els mateixos requisits per un servei concret
Ajustar els terminis acordats	Nombre de contractes que incompleixen els terminis acordats
El servei donat ha d'estar associat al que es va pactar	Nombre/percentatge de clients insatisfets amb el servei rebut
Rapidesa en el servei	Percentatge de serveis retardats
Acompliment en el temps del cicle del servei	Anàlisi comparativa del cicle de temps del servei d'altres empreses com la nostra
Comptar amb personal qualificat per a la prestació del servei	Nombre/percentatge de queixes relatives al personal que presta el servei
Gentilesa i bon tracte en la prestació del servei	Nombre/percentatge de clients insatisfets amb l'atenció rebuda

En definitiva, per aconseguir la satisfacció del client és necessari que el servei que se li ofereix estigui fonamentat en un **sistema de gestió de la qualitat**, que en aquest cas que ens ocupa és la ISO 9001 de l'any 2015, ja que a través d'ella assegurem el desenvolupament d'un conjunt de processos que permetran al final acomplir les expectatives que el client ha dipositat en nosaltres.

La ISO 9001:2015 garanteix, a més dels tractaments habituals de la gestió en el servei, altres beneficis, com ara:

- La millora en la qualitat i millora contínua en l'empresa. Aquestes millores van de la mà amb les estratègies que es marca l'empresa.
- El lideratge. Una major participació en el sistema de gestió per part de l'equip de lideratge permet que els diferents equips de treball assoleixin les fites i els objectius definits en el marc empresarial.
- La gestió de riscos i oportunitats. Aquesta ISO reforça i inclou el concepte de riscos.

1.10.2 La relació amb el client

En la relació amb el client, el que primer hem d'entendre és que aquest no és només la persona que compra productes i/o serveis (que seria el concepte tradicional de client), sinó que també ho són les persones que sol·liciten un servei (sense necessitat de comprar-lo). El **servei** no és el resultat d'un procés de fabricació, sinó d'un procés de transformació de les persones que el porten a terme, de manera que les persones que donen el servei d'atenció al client han de ser aptes per fer aquesta feina; si no és així, el servei s'ofereix, però la qualitat del mateix és ínfima.

Llavors, per donar una **excel·lent atenció**, les persones que atenen el públic han de estar en possessió d'una sèrie **d'habilitats personals** que els permetin establir una bona comunicació amb els seus clients. Així, serà necessari que sàpiga escoltar, que se li parli correctament i que se li mostri empatia i assertivitat. I per donar un excel·lent servei calen unes **habilitats tècniques** relacionades amb les tasques de la pròpia feina, com ara el coneixement dels productes i/o serveis, l'entorn de treball i els processos i els procediments, l'ús dels equipaments, les eines que s'utilitzen, entre d'altres.

Atenció i serveis, un procés indissoluble

El millor seria combinar els dos tipus d'habilitats i que esdevinguin un únic procés, ja que una empresa amb èxit és la que dóna atenció i servei amb qualitat.

Tots els clients tenen necessitats i expectatives. Les necessitats es satisfan amb els productes i/o serveis i les expectatives, amb el tracte i l'atenció que se li dóna al client. Però hi ha alguns **factors negatius** que fan difícil que *atenció* i *servei* puguin anar de la mà, com ara:

- Falta d'aplicació de conductes d'atenció i tracte envers al client en el desenvolupament de l'organització.
- Absència de polítiques de motivació.
- Falta de lideratge, de treball en equip i d'una política de participació.
- Falta de fermesa i suport per part de l'alta gerència per a la implementació dels plans elaborats.
- Falta de consciència i suport al personal en general.
- Debilitats dels plans de capaciació i entrenament.

En definitiva, un dels objectius de la millora contínua del sistema de gestió de la qualitat és **la probabilitat d'augmentar** la satisfacció dels clients, així com d'altres persones que puguin tenir un interès en els nostres productes i/o serveis.

1.10.3 La comunicació amb el client

La comunicació comença en el moment en què a un treballador se li introdueix per primer cop en la filosofia empresarial, en les estratègies a seguir, els processos a realitzar, els productes i la gent. De manera que la comunicació, com diu Wellington (1997), ha de tenir, entre altres **propòsits**: informar, reforçar la comprensió (és a dir, com fem les coses), promoure la planificació, motivar, reforçar la identitat personal dins d'un equip de treball, generar noves idees i mantenir com a punt important i focal la satisfacció del client.

Per obtenir una comunicació de qualitat ens caldran una sèrie de **destreses comunicatives**, com ara:

- Preparar el missatge, la qual cosa vol dir organitzar-lo correctament, adequar-lo i escollir el moment més adequat.
- Captar l'atenció.
- Contextualitzar.
- Obtenir resposta, el que es coneix com retroalimentació o *feedback*. És a dir, l'escolta ha de ser activa: amb el cos (mirar als ulls, proximitat, cara d'atenció, postura, afirmació amb el cap, etc.); amb la paraula (assenir, parafrasejar, fer eco, uns tons adequats de veu, fer preguntes, entre d'altres); amb l'actitud (no interrompre, donar consells si ens els demanen, no jutjar, no donar ordres i tenir una actitud comprensiva), i, finalment, amb l'atenció (el que ens diuen i el que ens volen dir).

En la taula 1.3 podeu veure què espera i què no espera el client de nosaltres.

TAULA 1.3. El que el client espera i el que no espera

Què espera	Què no espera
Una atenció personalitzada	Que parlem d'ell
Una solució al seu problema	Que li portem la contrària
Que el tranquil·litzem	Que li imposem les nostres solucions
Que l'informem	Que li parlem dels problemes de l'organització
Una resposta al més ràpida possible	Que siguem lents
Una resposta al més completa possible	Que siguem resolutius

1.10.4 Les habilitats socials en el tracte amb el client

Considerem habilitats les **destreses** i les **competències** que una persona pot tenir a l'hora d'obtenir un objectiu determinat. Per tant, es tracta d'una aptitud que pot ser innata o que es pot adquirir.

Així, quan parlem d'habilitats haurem de tenir present una sèrie d'eines que utilitzarem per millorar el servei. Penseu que una resposta o una manera d'**actuar hàbilment** és portar a terme una conducta oportuna en el moment oportú. És per aquesta raó que no hi ha una manera correcta de comportar-se que puguem titllar d'universal. En cada moment i en cada situació adoptarem, gràcies a les nostres habilitats, l'acció que creguem més oportuna.

Les **eines per millorar el servei** són:

- La millora contínua. Implica que tots els treballadors de l'empresa estiguin involucrats i coneguin el procés gerencial, així com la cultura empresarial.
- L'entrenament i la formació. Si aquestes accions es fan de manera puntual sense continuïtat no condueixen enlloc, de manera que cal fer un programa on s'haurà de preveure a qui va dirigit per emmotllar les accions al càrrec que s'exerceix a l'empresa, amb quina freqüència es farà, quines accions principals es creuen necessàries...
- La motivació. El treballador pot tenir diverses motivacions per treballar, de manera que les seves expectatives poden distar molt les unes de les altres. El que és important és que cada cap de departament o àrea conegui les necessitats de les persones que té al seu càrrec i que sigui capaç de subministrar oportunitats i suport perquè aquestes es vegin acomplertes.
- Els incentius. L'empresa ha d'implementar polítiques d'estímul per als seus treballadors, ja que un treballador motivat augmenta la seva capacitat de producció
- Donar una certa autonomia. El treballador ha de poder actuar dins dels límits que té marcats sense que calgui obtenir l'aprovació del superior immediat. Aquesta certa autonomia ha de venir clarament definida en el manual del treballador.

2. Promoció d'actituds en l'atenció al client/usuari

La satisfacció del client depèn d'una sèrie de factors que influeixen en la valoració global del servei i l'atenció que li hem donat. Hem de recordar que no totes les persones són iguals ni es comporten de la mateixa manera, d'aquí la importància d'identificar els nostres clients, saber adaptar-nos quan les circumstàncies així ens ho demanin i sobretot aconseguir que les expectatives del client siguin satisfetes. Per arribar a tots aquests punts ens caldrà actuar sota els paràmetres de l'ètica i la responsabilitat.

L'atenció al client és una **actitud**; en un mercat tan globalitzat és possible que el producte ja no marqui la diferència i que sí que ho faci l'atenció que se li dóna al client, fet que el decantarà cap a un producte o un servei determinat.

2.1 El codi deontològic

El terme *deontologia* prové del grec *δεον*, que significa 'degut', i *λογος*, que significa 'tractat', i fa referència a la ciència de l'ètica on s'estudien els deures fonamentals i les normes morals. Així, quan parlem de codi deontològic fem referència a un conjunt de regles de joc que estan establertes per als diferents col·legis professionals per garantir als ciutadans la màxima qualitat dels serveis que han de rebre o que reben.

Els codis que es troben situats entre la llei i l'ètica tenen com a objectiu vetllar pel saber fer dels professionals, intentant evitar el fenomen de l'**intrusisme**, tan perjudicial per als professionals i que repercuteix negativament en la societat en general.

En el marc institucional, l'any 2007 es va crear l'Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) amb el propòsit de contribuir a un bon govern i a la millora de l'acció pública a través de la institucionalització de l'avaluació de les polítiques públiques i l'impuls de la qualitat dels serveis públics. La gestió de la qualitat esdevé la clau que marca els principis rectors i la gestió d'AEVAL.

El desenvolupament del principi d'ètica professional i responsabilitat pública ha donat lloc a l'aprovació, a través de la resolució del Consell Rector del Codi Ètic Professional de l'AEVAL, d'un document formal on s'estableixen els principis, les regles i els models de conducta desitjables a partir de la correcció, la racionalitat i la coherència en la seva missió i normes.

Els **principals objectius** d'un codi deontològic són:

- Definir el comportament correcte del professional cap als seus clients i altres professionals.
- Promoure l'increment dels coneixements científics i tècnics.
- Perseguir un constant perfeccionament en les tasques professionals (parlem de professionals i, per tant, de persones qualificades i preparades per fer aquesta tasca; improvisar no és la via més correcta d'actuació).
- Mantenir el prestigi de la professió.
- Acotar responsabilitats professionals.
- Evitar la competència deslleial.
- Atendre el servei públic.
- Valorar la confiança que generen les relacions públiques.
- Servir de base per a l'aplicació de mesures disciplinàries.

En definitiva, dels elements que formen part del codi deontològic n'hi ha tres que són els més importants a l'hora d'establir el marc epistemològic de l'atenció al client:

- Els **coneixements**. Els coneixements van referits tant al producte com a la competència, al mercat... Els coneixements no van només referits als que s'aprenen als centres educatius, sinó també aquells que s'adquireixen en el lloc de treball i en el sector on es troba aquest lloc de treball; així, tenim:
 - Si no coneixem el producte o servei que la nostra empresa està venent al client, aquest tard o d'hora se n'adonarà i la nostra imatge i fins i tot la de l'empresa perdrà credibilitat. En canvi, si coneixem en profunditat els productes i serveis, la imatge que transmetrem serà de seguretat i confiança, fet que a l'hora d'atendre el client és molt important, ja que el convenciment que aquest tindrà és que està tractant amb un bon professional i que el producte o servei que vol adquirir és el que s'adequa millor a les seves necessitats.
 - Hem de conèixer el mercat en el qual ens movem per poder dialogar amb el comprador i aconsellar-li el que és el millor per a ell, és a dir, quin producte o servei s'adapta millor a les seves necessitats.
 - Finalment, hem de saber quina és la nostra competència, ja que molt probablement aquest coneixement ens permetrà vendre molt millor els nostres productes i/o serveis. Però hem de recordar que no és convenient parlar ni bé ni malament de la competència al nostre client.
- La **professionalitat**. Qualsevol acció que ajuda a millorar la professionalitat respecte a l'atenció al client és bona. No obstant això, recordeu que la professionalitat es va obtenint al llarg dels anys, i que l'experiència, juntament amb tot l'aprenentatge, us guiarà en les tasques que hagueu de desenvolupar. Unida a la professionalitat tenim la **personalitat**. No totes

les persones serveixen per atendre els clients, són necessàries unes certes característiques personals que permeten el desenvolupament de la professió, com ara:

- Ser extravertit, amable i educat, i estar còmode a l'hora de relacionar-se amb altres persones.
 - Tenir capacitat d'autocontrol, que ens ajudi a superar moments crítics, sobretot en temes de queixes i reclamacions dels clients i amb problemes que esdevinguin de les relacions amb els proveïdors.
 - No hi ha gaire lloc per a les disculpes, no podem dir “jo no sabia res, jo no en tinc la culpa”. Ser resolutius és important i quasi un característica ineludible, perquè és el que necessiten tant el client com el proveïdor.
- Les **habilitats comunicatives**. La comunicació és un art, i per tant una part és innata i una altra s'obté a través de l'aprenentatge. És evident que a una persona que és comunicativa de manera innata li serà més fàcil aprendre i posar en pràctica les habilitats comunicatives que requereix l'atenció al client que no pas la persona que, no sent-ho, també les haurà d'adquirir.

2.2 La confidencialitat

Avui en dia, el poder és la informació: les empreses classifiquen, emmagatzemen i processen dades, de manera que s'utilitza l'expressió **tecnologia de la informació i la comunicació** per protegir-se de la pèrdua de confidencialitat. Pèrdua que pot venir donada tant de manera accidental com intencionada. Així, tenim que en les accions de classificar, emmagatzemar i processar dades el que s'intenta és impedir el traspàs no desitjat d'informació.

Però podem observar dos tipus de seguretat, que si bé ens poden semblar conceptes similars no s'han de confondre:

- Parlem de **seguretat en la informació** quan una organització adopta un conjunt de mesures per protegir les seves dades referides tant a persones com a elements tecnològics o altres tipus dels quals disposa, perseguint sempre els objectius de mantenir la confidencialitat dels mateixos, la seva disponibilitat i la seva integritat.
- Parlem de **seguretat informàtica** només quan ens circumscrivim a la protecció dels equips i sistemes de tractament automatitzats de la informació que l'empresa disposa d'aquests medis.

És evident que si una empresa vol protegir les seves dades confidencials haurà d'establir mesures de seguretat tant físiques com informàtiques. Unes i altres pretenen:

- No permetre l'accés de les persones alienes a l'organització.

- No totes les persones amb accés tindran accés a tot. S'han d'establir limitacions o perfils que permetin diferents atribucions a cada usuari en concret.

Els serveis d'atenció al client operen regularment amb el que es coneix com **informació confidencial**, especialment els agents i el departament de màrqueting, en el que es refereix a la situació socioeconòmica dels clients i per al que són les seves dades personals. És per aquest motiu que salvaguardar la privacitat dels consumidors promou la confiança entre els clients i els proveïdors. La confidencialitat, com a principi, suggereix la necessitat de protegir les dades dels clients amb el fi de defensar la seva dignitat i el seu dret a la privacitat.

La confidencialitat és una característica dins del món de la comunicació que permet guardar diversos tipus d'informació, i mitjançant la qual es garanteix l'accés a determinades persones que estan autoritzades a conèixer-la. Per aquest motiu, no es faran públiques les dades davant dels individus que no hi estiguin autoritzats.

Les dades de caràcter personal fan referència a "qualsevol informació concernent a persones físiques identificades o identificables".

Article 3 de la Llei orgànica 15/1999, de protecció de dades.

Les dades de caràcter personal poden ser: el nom, els cognoms, l'adreça postal, el correu electrònic, el número de telèfon fix i mòbil, la matrícula d'un vehicle, l'adreça IP amb la qual es navega per Internet, l'ADN, la imatge d'una persona física... En resum, qualsevol dada de caràcter personal que identifiqui o pugui identificar una persona.

Tot el que fa referència a la protecció de dades de caràcter personal es troba regulat a:

- Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, referent a la protecció de dades de caràcter personal (LOPD).
- El reglament que desenvolupa el Real decreto 1720/2007, de 21 de desembre.
- El Reglamento de Medidas de Seguridad, RD 994/1999 (RMS).
- Les instruccions de l'Agencia Española de Protección de Datos i altres resolucions publicades per aquesta.

Vegeu les diferents normatives en la secció "Annexos" del web del mòdul.

La protecció de dades de caràcter personal és un **dret fonamental** que es troba en la normativa dels articles 10 i 18.4 de la Constitució espanyola, que atorga a les persones físiques el dret a la intimitat i estableix que la llei limitarà l'ús informàtic per garantir l'honor i la intimitat personal i familiar dels ciutadans, així com el ple exercici dels drets.

En conseqüència, si volem fer públiques unes dades subjectes a confidencialitat haurem de sol·licitar el **consentiment exprés dels afectats**, i si s'escau, que aquest consti per escrit. El consentiment ha de ser prestat **sempre abans de facilitar les nostres dades** al responsable del fitxer perquè procedeixi al seu tractament, garantint al titular els seus drets. És suficient omplir el model que l'empresa té per evitar qualsevol problema legal i, a més a més, és necessari que vagi acompanyat de la còpia del DNI de la persona que dona el seu consentiment. La regla general establerta per la llei és sol·licitar als titulars de les dades que el consentiment sigui:

- **Lliure:** entenem que el consentiment és lliure quan la persona que el dona ho fa sense haver rebut cap coacció ni física ni psíquica.
- **Específic:** referit a una determinada operació de tractament i per a una finalitat determinada.
- **Informat:** que la persona conegui amb anterioritat els drets de confidencialitat que existeixen.
- **Inequívoc:** que existeixi una acció que impliqui l'existència del consentiment; mai ens poden demanar dades personals sense que abans coneguem la finalitat del seu ús.

En l'actualitat, i gràcies a la tecnologia, els correus i les missatgeries electròniques són un mitjà que s'utilitza moltíssim per tractar qüestions que demanen una gran discreció. Això ha estat possible gràcies al fet que s'han implementat algunes mesures de seguretat, com poden ser els mecanismes de xifrat. És habitual que ens demanin escriure una sèrie de números, de lletres i/o de números i lletres o altres eines virtuals com un codi que et dona l'empresa, elements tots ells que protegeixen l'usuari i/o consumidor.

La **seguretat informàtica** comprèn aquelles pràctiques que es porten a terme amb un determinat sistema de computació a fi de protegir i resguardar el funcionament i la informació que contingui el document en qüestió. S'anomena seguretat informàtica tant a les investigacions com les execucions de polítiques de protecció de dades en ordinadors per part d'un individu o un equip d'experts de computació.

Les pràctiques són diverses, i sovint consisteixen en restriccions de l'accés al sistema o a alguna part d'ell. Aquestes iniciatives busquen preservar la integritat de la informació, tant per la confidencialitat com per la disponibilitat i la irrefutabilitat.

Tota persona física disposa d'una sèrie de drets respecte a les seves dades de caràcter personal. La normativa vigent preveu els següents:

- **Dret d'accés:** habilitar el titular per sol·licitar informació respecte a quines dades personals té el responsable del fitxer i com han estat obtingudes.
- **Dret de rectificació:** dret a sol·licitar al responsable del fitxer que canviï algunes de les nostres dades personals.
- **Dreta de cancel·lació:** dret a sol·licitar que totes aquelles dades de què disposi el responsable del fitxer siguin cancel·lades o bloquejades.

- **Dret d'oposició:** dret a sol·licitar que les nostres dades personals no siguin tractades amb una finalitat concreta, sense que això suposi l'eliminació de la base de dades.

2.2.1 Contracte de confidencialitat

El **contracte de confidencialitat** és un tipus de document amb què els treballadors de determinades empreses signen el compromís de no desvelar dades de caràcter personal pròpies o de tercers o dades confidencials de l'empresa o dels seus clients. El contracte de confidencialitat té una durada variable que s'ha d'especificar en el mateix document. La durada mínima ha de ser igual al període en què està vigent el contracte de treball, i la màxima, segons el que estableixin les parts. A més a més, el document ha d'incloure les sancions o multes en cas que es produeixi el seu incompliment.

Quina és la informació que **no s'ha de revelar**?

- Els coneixements sobre la investigació d'un producte o estudi.
- El procés de desenvolupament de nous mètodes de producció.
- Les eines de l'empresa.
- Els projectes existents i els que estan en preparació.
- Les dades financeres.
- La informació sobre clients.

Quina és la informació que **es pot revelar**?

- Els coneixements que es tenien abans d'accedir al lloc de treball.
- El que es conegui per altra part, ja siguin els mitjans informatius o per gent coneguda.

Què pot passar si s'**incompleix la clàusula** de revelació de dades? Cal diferenciar les conseqüències segons el moment de l'incompliment:

- Si s'incompleix mentre s'està treballant per a l'empresa. En aquest cas, l'empresa podrà imposar una sanció al treballador, o fins i tot podrà fer un acomiadament disciplinari.
- Si s'incompleix després d'haver finalitzat la relació laboral. Si ja no es treballa per a l'empresa i s'ha revelat la informació, la companyia podria demandar l'incomplidor sempre que estigués establert en el contracte que la confidencialitat va més enllà del termini de la relació laboral. En aquest cas, l'empresa, via judicial, podria sol·licitar una indemnització per danys i perjudicis.

Les parts fonamentals d'un contracte de confidencialitat són:

1. **L'objecte de la confidencialitat** (projecte, col·laboració entre les parts implicades).
2. **Les parts contractants.** Una part: nom de l'organització i nom del representat (nom complet), en qualitat de (càrrec, administrador i apoderat). L'altra part: nom de l'organització i nom del representat (nom complet), en qualitat de (càrrec, administrador i apoderat).
3. Haurem de posar el concepte de **“reunits”** (lloc físic on es produeix la signatura), i el dia, el mes i l'any.
4. **El contingut** del contracte, que està dividit en dues parts:
 - **Primera part.** D'una banda, amb la paraula **“exposa”** s'expressen els elements substancials i motivadors del contracte:
 - Primer. Que les parts anteriorment citades estan interessades en el desenvolupament del present contracte, pel qual acceptarà celebrar el present acord de confidencialitat amb la fi d'establir el procediment que regirà la custòdia i no-transmissió a tercers de la informació distribuïda entre les parts, així com els drets, les responsabilitats i les obligacions inherents en qualitat del remitent. Propietari i “destinatari” de la referida informació.
 - Segon. Que les parts, en virtut del que s'ha exposat anteriorment, han convingut que el present acord de confidencialitat es regeix per la normativa aplicada a l'efecte i, en especial, per les següents.
 - **Segona part.** De l'altra, la paraula **“clàusula/es”**, que expressa les condicions a les quals s'avenen ambdues parts signants. Hi haurà tantes clàusules com es consideri necessari, i s'expressarà de la forma següent: primera, segona, tercera, quarta, cinquena...
5. **La signatura.** On s'haurà de dir concretament que les parts signen el present acord, per duplicat i a un sol efecte, en el lloc i data acordats.

2.3 Sistemes d'informació amb accessos restringits

La constant evolució i el desenvolupament de les noves tecnologies, la penetració d'Internet cada cop més creixent, la millora de les comunicacions de banda ampla o l'expansió de les xarxes socials ens plantegen moltes qüestions relatives a la privacitat i a la protecció de dades personals dels usuaris i usuàries en general, molt especialment quan ens trobem davant d'un públic menor d'edat.

Caldrà que tinguem en compte tres qüestions: les mesures de seguretat, les polítiques de seguretat i l'enfortiment de la confiança.

2.3.1 Mesures de seguretat

Les mesures de seguretat han de protegir les dades de caràcter personal, independentment de la seva ubicació o sistema de tractament. Per tant, aquestes s'apliquen a tots els fitxers que continguin dades personals, tant si són automatitzats com si són en suport paper (no automatitzats). Per tots aquests motius és necessari adoptar una sèrie d'accions que restringeixin l'accés d'aquestes dades tant en alguns àmbits tradicionals com informàtics (registres, historials, projectes, dades bancàries...).

Evidentment, en el món de la informàtica la protecció de dades requereix d'unes mesures i normes més estrictes que no pas les que es puguin donar de manera tradicional, perquè hi ha molta més gent que hi pot accedir. El fet d'estar exposat a un *hacker* és més elevat que un lladre buscant documents en un arxiu. Aquestes mesures i normes, que fan referència a la identificació i l'autenticació de les dades personals, necessiten, per ser treballades, de personal autoritzat per accedir-hi, el qual pot utilitzar dos **mètodes automatitzats**:

- Especificar les normatives d'identificació i autenticació dels usuaris que tenen a través de les seves dades personals. La identificació dels usuaris s'haurà de fer de manera veraç i personalitzada, verificant l'autorització (en la intranet d'una empresa, els seus usuaris utilitzen dades que formen part de la seva identitat -nom, DNI, adreça...- per poder accedir a la plataforma).
- Si la autenticació es fa mitjançant contrasenyes, cal detallar el procediment d'assignació, distribució i emmagatzematge que haurà de garantir la seva confidencialitat i integritat, i indicar la periodicitat amb la qual haurà de canviar la contrasenya, mai superior a un any. És convenient incloure els requisits que han de complir les cadenes utilitzades com a contrasenya.

2.3.2 Polítiques de seguretat

Quan parlem de política de seguretat estem parlant, d'una banda, d'un pla d'acció que ens permeti afrontar riscos de seguretat, i de l'altra, d'un conjunt de normes per mantenir un cert nivell de seguretat. Per exemple, tenir unes bones pràctiques per a la seguretat d'un únic ordinador de l'empresa o tenir directrius de seguretat nacional.

La política de seguretat és un document on es reflecteix el compromís de l'organització empresarial i/o institucional envers la seguretat de la informació. Cal que s'entengui que la política de seguretat va acompanyada d'altres polítiques que depenen d'ella, com per exemple objectius de seguretat o procediments. És important que aquests documents que formen la política de seguretat siguin fàcilment accessibles per als treballadors i/o usuaris, i que el seu redactat sigui fàcilment comprensible.

Hi ha diferents **tipologies** de polítiques de seguretat, les més remarcables són:

- Preventives: són aquelles que adoptem de manera anticipada per preveure un possible atac informàtic. Bàsicament es concentren en el monitoratge de la informació i dels béns, el registre de les activitats que es realitzen en l'organització i el control de tots els actius i de qui hi accedeix, com per exemple els antivirus Panda, Kaspersky, NOd32 i Norton, entre d'altres (vegeu la figura 2.1).
- Detectores: són aquelles que tenen com a objectiu detectar tot allò que pugui ser una amenaça per a les persones i els equips de monitoratge. Aquestes eines poden detectar qualsevol intrús o anomalia en l'organització. Per exemple, un tallafoc.
- Correctives: són aquelles encarregades de reparar les errades o els danys causats un cop s'ha produït l'atac. En altres paraules, modifiquen l'estat del sistema de manera que torna al seu estat original.
- Dissuasives: són aquelles que s'encarreguen de descoratjar els possibles perpetradors d'un atac informàtic, ja sigui per malmetre el *software*, per alentir el seu funcionament o per espionar, entre altres motius.

FIGURA 2.1. Alguns dels antivirus més famosos



2.3.3 Enfortiment de la confiança

Atesa la velocitat amb què evoluciona la informàtica, és important tenir sistemes que enforteixin la confiança de l'usuari i/o consumidor. Un d'aquests sistemes és l'encriptació o xifrat de dades. Es tracta d'un procés que se segueix per emmascarar les dades amb l'objectiu que siguin incomprensibles per a qualsevol agent no autoritzat.

El **material de xifrat** pot dividir-se en:

- Els materials clau, que inclouen suports clau, sistemes de codis, sistemes d'autenticació i altres tipus de claus que han de canviar-se en períodes de temps prèviament determinats i que s'utilitzen en el procés de xifrat i desxifrat. Dins del material de xifrat hi ha dos tipus de claus:

- Les claus d'alt nivell, que són aquelles que tenen un grau de classificació de “reservat” o “secret”.
- Les claus de baix nivell, que són aquelles en què el grau de classificació no és superior a “confidencial”.
- Els equips de xifrat, que inclouen qualsevol dispositiu o mecanisme per xifrar i desxifrar la informació.
- Les publicacions de xifrat, que inclouen tota la documentació controlada, principalment tècnica, que va associada als equips de xifrat i material de claus.

A mesura que les empreses executen les seves estratègies en xarxa, han de fer front a un nombre més complex d'accions, fet que permet **enfortir la seva integritat** a Internet. Dues són les accions bàsiques que es poden utilitzar:

- Antivirus: exercir control preventiu, detectiu i correctiu sobre atacs al sistema.
- Tallafoc: exercir control preventiu i detectiu sobre intrusions no desitjades en els sistemes.

L'Autoritat Catalana de Protecció de Dades

L'any 2002 es va crear a Catalunya l'Agència Catalana de Protecció de Dades, coneguda actualment com Autoritat Catalana de Protecció de Dades (ACPD). Es tracta d'un organisme independent, de dret públic i oficial, de la Generalitat de Catalunya.

L'objectiu de l'ACPD és garantir, en l'àmbit de les competències de la Generalitat, els drets i les proteccions de dades personals i d'accés, rectificació, cancel·lació i oposició d'informació vinculada a ells. Des d'aquest organisme s'informa de quins són els drets en aquesta matèria, com s'exerceixen i què s'ha de fer en el cas que no siguin respectats. També s'informa i s'assessora sobre les obligacions que preveu la legislació, i es controla que les entitats les compleixin.

L'àmbit d'actuació de l'ACPD garanteix els fitxers i el tractament que porten a terme els següents organismes:

- L'Administració de la Generalitat.
- Els ens locals.
- Les entitats autònomes, els consorcis i la resta d'entitats de dret públic vinculades a l'Administració de la Generalitat, els ens locals i els ens que depenen d'aquests.
- La resta d'entitats de dret privat que presten serveis públics mitjançant qualsevol forma de gestió directa o indirecta, de fitxers i tractaments vinculats a la prestació d'aquests serveis.

- Les universitats públiques i privades que integren el sistema universitari català i els ens que depenen d'aquestes.
- Les persones físiques o jurídiques que compleixen funcions públiques amb relació a les matèries que són competència de la Generalitat.
- Les corporacions de dret públic que compleixen les seves funcions en l'àmbit territorial de Catalunya.

A més a més, l'ACPD col·labora amb el Síndic de Greuges per vetllar pel compliment de la legislació vigent.

La protecció de la privadesa és una obligació de qualsevol ens públic, i està regulada pels articles 31 i 156 de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya del 2006. Però l'ACPD no té competències sobre empreses privades, ja que aquestes estan sota l'Agencia Española de Protección de Datos.

Per tant, a l'ACPD li corresponen les següents **funcions**:

- Vetllar pel compliment de la legislació vigent sobre protecció de dades de caràcter general personal.
- Resoldre les reclamacions formulades per les persones afectades respecte als drets d'accés, rectificació, cancel·lació i oposició.
- Promoure, en l'àmbit de les competències, la divulgació dels drets de les persones amb relació a la protecció de dades i accés a la informació i l'avaluació de l'impacte de la privacitat.
- Vetllar pel compliment de les disposicions de la Llei 23/1998, de 30 de desembre, d'estadística de Catalunya respecte a la recollida de dades estadístiques i el secret estadístic.
- Dictar, sense perjudici de les competències d'altres òrgans i institucions, les instruccions i les recomanacions en matèria de protecció de dades de caràcter personal i d'accés a la informació.
- Demanar als responsables del fitxer les mesures necessàries per a l'adequació del tractament de les dades personals objecte de la investigació a la legislació vigent en matèria de protecció de dades de caràcter personal.
- Proporcionar informació sobre el dret de les persones en matèria de tractament de dades personals.
- Atendre les peticions d'informació, queixes i denúncies.
- Decidir sobre les inscripcions de fitxers i tractament de dades de caràcter personal en el Registre de Protecció de Dades de Catalunya.
- Exercir la potestat d'inspecció.
- Elaborar plans d'auditoria.

- Emetre informes sobre els projectes de disposicions de caràcter general dels ens locals.
- Col·laborar amb l'Agencia Española de Protección de Datos i amb la resta d'agències autonòmiques, d'acord amb l'establert per la normativa reguladora de l'agència estatal.

ACPD

Si voleu conèixer més a fons l'ACPD podeu visitar la següent pàgina web: apdcat.gencat.cat/ca/inici.

2.4 Les habilitats socials en l'atenció al client/usuari. La cultura d'empresa

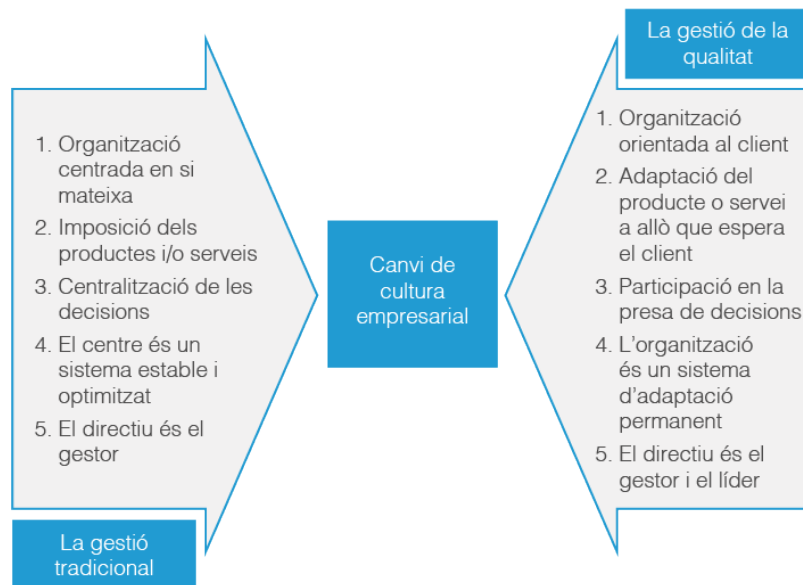
Les habilitats socials formen part del que li demanem a un professional de l'atenció al client. Impliquen, per tant, una filosofia de responsabilitat individual que anirà lligada a la cultura o la filosofia corporativa i als drets i deures que s'estableixen amb les relacions amb els clients/usuaris.

Tenir **habilitats socials** significa tenir capacitat, actitud i talent per fer una cosa determinada i, en el món empresarial, a més a més, per assumir les obligacions del lloc de treball amb responsabilitat.

Tingueu present que la cultura empresarial també ha mostrat **canvis significatius** en la seva gestió que impliquen modificacions en les habilitats socials. Si a finals del segle passat el consumidor tenia una actitud més passiva enfront de productes o serveis mal realitzats o gestionats, en ple segle XXI els consumidors han adoptat un paper molt més actiu, mostrant la seva conformitat o disconformitat enfront del que han comprat (servei i/o producte).

La figura 2.2 reflecteix els canvis que ha sofert la cultura empresarial. Hem de ser conscients dels canvis que s'han produït per aplicar de manera correcta les habilitats socials en l'atenció al client.

FIGURA 2.2. Canvi en la cultura empresarial



Evidentment, si hi ha un canvi en la cultural empresarial els **objectius finals** també canvien; actualment és important:

- Reduir o eliminar, en la mesura que sigui possible, els defectes que es produeixen en el procés productiu i en l'elaboració d'un servei.
- Donar resposta immediata a les sol·licituds dels clients.
- Acomplir les expectatives del client i despertar-li noves necessitats.
- Intentar arribar a una categoria empresarial que aspiri sempre a l'excel·lència.

Per tant, al professional de l'**atenció al públic** també se li ha de demanar que tingui o pugui adquirir unes habilitats socials, com ara:

1. Capacitat de lideratge. Entesa com la capacitat per influir en les persones, en els seus comportaments, i anar cap a un objectiu comú. En aquest sentit, és bàsic treballar aspectes com la capacitat de treballar en equip, de saber delegar, de saber motivar, de determinar els objectius, les fites i les prioritats, i de permetre la retroalimentació.
2. Capacitat per atendre i comunicar-se satisfactòriament amb el públic. Sense una comunicació fluida no és possible mantenir un clima laboral positiu i és més difícil influir en les decisions dels clients, negociar amb els interlocutors o transmetre la informació oportuna en el moment adequat. L'escolta activa, l'empatia amb el client, l'assertivitat i la demostració d'un interès sincer en allò que ens vol transmetre el client són bàsics per assolir l'èxit en l'atenció al consumidor/usuari.
3. Flexibilitat. Entesa tant com la capacitat per adaptar-se a diverses situacions (positives i negatives) com la relacionada amb l'orientació al canvi i la negociació.
4. Autocontrol. Ha d'anar relacionat amb l'estabilitat o la flexibilitat d'una persona, normalment en situacions d'estrès. Exercir l'autocontrol pot permetre al professional adaptar el seu comportament en funció de l'entorn específic i donar una resposta a una situació dinàmica.
5. Creativitat i capacitat d'innovació. Generar noves idees que puguin aportar un valor que ajudi a fer les coses millor de com es feien abans. Per a aquesta habilitat es requereix no tenir creences que limitin o coartin la innovació, saber fer les preguntes adequades, llegir, conèixer i intercanviar experiències i sobretot poder superar un nivell d'estrès que bloqueja la creativitat.
6. Resiliència. És la capacitat humana d'enfrontar-se a adversitats i sortir enfortits un cop superades. La resiliència va lligada a actituds com l'esforç, l'optimisme, la superació, la tenacitat...

7. Capacitat de treballar amb il·lusió i passió. La il·lusió és l'esperança d'assolir un objectiu, i va lligada a la motivació i al compromís, mentre que la passió és un sentiment que orienta algú a fer alguna cosa nova i va lligada a la perseverança i a l'orientació a assolir resultats.
8. Intel·ligència cultural i motivacional. Fa referència al nivell d'interès i confiança que el professional dóna per poder establir relacions amb persones de procedències culturals diferents.
9. Cooperació: unir esforços per arribar a un interès comú i obtenir els millors resultats és bàsic. La cooperació pot obrir nous conceptes, nous punts de vista que de forma individual potser no arribaríem a veure, i per tant pot ajudar l'empresa a ser més competitiva.
10. Relació amb l'entorn. Saber de l'entorn empresarial i adaptar-se al canvis que aquest planteja.
11. Empatia: la capacitat per posar-se en el lloc de l'altre. Aquest és un tret distintiu de les relacions interpersonals reeixides, sobretot perquè es fonamenta en el fet d'adonar-se'n del que els altres senten sense dir-ho.
12. Assertivitat. Es tracta de la capacitat d'expressar els desitjos, les opinions o les necessitats tot respectant els altres. S'és assertiu quan fas una defensa dels teus drets respectant els dels altres, quan expresses desacord però ho fas negociant, quan dius que "no" sense sentir-te molest o culpable.
13. Treball en equip. És evident que a l'empresa poden sorgir grups formals, que són establerts per la direcció per obtenir un objectiu o desenvolupar un projecte, i grups informals que sorgeixen de manera espontània entre els treballadors de diferents nivells. El treball en equip no deixa de ser una manera d'organitzar el treball que implica altres habilitats com la de coordinar, cooperar, ser assertiu, ser flexible, practicar una escolta activa...

Així, veiem com les habilitats en l'atenció al client poden ser moltes i molt variades. Entre d'altres, poden incloure aspectes relacionats amb la tecnologia del tipus de negoci que mou l'empresa, els processos de treball, el mercat o l'entorn econòmic.

Per dur a terme correctament l'atenció al client necessitem conèixer quines són les **àrees** que les habilitats socials cobreixen; són les següents:

- Acompliment. Donar o rebre, mostrar una capacitat positiva i sincera en el moment just i adequat. Si el client ens veu forçats se sentirà incòmode, de manera que cal mostrar una habilitat que ens permeti sentir-nos bé en l'atenció que estem prestat al client.
- Queixa. Fer-les de manera constructives per donar la possibilitat de millora. Hem d'entendre la queixa com una eina de millora i no com una eina negativa que pretén el fracàs.
- Defendre els propis drets o interessos. De vegades, dir no és necessari. Però cal saber també com dir no, ha de ser de forma correcta, sense ferir

susceptibilitats. D'aquesta manera aconseguim fer saber quina és la nostra postura i sentiments.

- Demanar favors. Si s'ha de demanar un favor cal fer-ho de la manera més apropiada, clara i oferint estímuls positius; la possibilitat d'èxit és més elevada que si no som clars i no hi ha estímuls. Si la resposta que obtenim és negativa, millor no insistir-hi, ja que es pot tenir la sensació que més que demanar el que pretenem és exigir. Si la resposta és positiva, no oblidem mostrar l'agraïment i posar-nos a la seva disposició, però compte amb exagerar.
- Resolució de conflictes. En la comunicació i atenció al client es donen una sèrie d'elements que poden contribuir o impedir la resolució de conflictes; aquest pertanyen tant a la comunicació verbal com als components de la paralingüística (les pauses, el silenci, el to de veu, la velocitat, la fluïdesa) o a la comunicació no verbal (la mirada, l'expressió facial, la postura corporal, el somriure, els gestos, la distància o proximitat i l'aparença personal).

És evident que totes les habilitats i capacitats que faciliten la comunicació entre les persones necessiten que aquestes, les persones, tinguin un desenvolupament mitjançant la formació i l'experiència. Òbviament, hi ha persones que neixen amb aptituds innates, però per norma general cal aprenentatge i entrenament. En la taula 2.1 podeu veure quins són els avantatges i els desavantatges de tenir o no habilitats socials de manera general dins de l'àmbit empresarial.

TAULA 2.1. Diferències entre tenir i no tenir habilitats socials

Avantatges de tenir habilitats socials	Desavantatges de no tenir habilitats socials
Comprendre millor els altres i a un mateix	No ser capaços de comunicar-nos bé amb els clients i els companys
Millora la comunicació amb els altres	Ens consta més de fer-nos entendre
Afrontar adequadament les responsabilitats en el treball	Quedar-nos sols
Ser més rendible	Tenir una falta d'adaptació als canvis
Tenir més facilitat en l'adaptació a les circumstàncies	Ansietat davant la incapacitat de resoldre problemes
Practicar l'empatia i ser feliç	

En el cas concret de les **habilitats socials comunicatives**, els avantatges s'han d'entendre des de dues posicions diferents:

- Quan assumim el rol d'**emissor** d'un missatge, els avantatges que ens aporten són:
 - Poder fer una bona argumentació que resulti clara, coherent i certa.
 - Domini del llenguatge no verbal per reforçar el discurs.
 - Eficàcia comunicativa mitjançant l'adaptació al tipus de receptor.
 - Elecció del millor canal de comunicació en funció del tipus de missatge.
 - Facilitat per ser empàtic o connectar amb les necessitats de l'interlocutor.

- Quan assumim el rol de **receptor** d'un missatge, els avantatges que ens aporten van relacionats amb l'escolta activa gràcies al fet de tenir una actitud atenta i oberta i que ens ajuda a crear un clima de bon enteniment. Destaquen:
 - Crear un clima de confiança on ambdós interlocutors es puguin expressar amb fluïdesa.
 - Demostrar a l'emissor que se li està prestant tota l'atenció que li cal.
 - Reforçar l'eficàcia comunicativa mitjançant la funció fàtica del llenguatge, amb l'ús de gestos i paraules empàtiques i assertives.

2.5 Imatge corporativa davant del client/usuari: un tot coordinat

La imatge corporativa és el resultat d'utilitzar **senyals** que defineixen visualment la institució o empresa. Informa de la seva essència, els valors en què es mou la companyia o institució, així com la seva identitat. Cal recordar que l'èxit que pot tenir una empresa envers els seus clients no depèn només dels productes i serveis, sinó també d'aquests senyals visibles: des del logotip de l'empresa, passant per la capçalera de les cartes, fins al seu marxandatge.

Aquests senyals son **rebuts** per dos agents:

1. En primer lloc, reben els senyals els agents més propers a l'empresa i que l'afecten de manera directa, com per exemple els clients, els proveïdors i els competidors.
2. En segon lloc, reben els senyals els agents externs a l'empresa, com per exemple l'opinió pública i els mitjans de comunicació.

Quants més senyals sigui capaç d'emetre l'empresa, més interès despertarà en els agents externs (opinió pública i mitjans de comunicació). És evident que aquests senyals han d'estar molt ben definits, ja que atorgaran una coherència a totes les campanyes de comunicació que fem.

En definitiva, una **imatge corporativa sòlida i ben definida** facilita i propicia:

- D'una banda, la voluntat no només dels clients reals que tenim, sinó dels que podríem arribar a tenir (clients potencials), que si bé no han entrat en contacte amb els nostres productes i serveis ja en tenen coneixements per les campanyes de comunicació.
- De l'altra, els treballadors de l'empresa se sentiran més emparats i representats, tindran més confiança i aportaran més per l'equip que no pas per un figura individual.

Podem dividir o **classificar els senyals** en dos grans grups, per bé que hem d'entendre que al final han de configurar una imatge global:

- Les imatges sensorials. Els nostres clients estan immersos en una allau d'imatges sensorials de propaganda, publicitat, informacions, senyals, panells lluminosos, façanes de centres comercials... De manera que les empreses utilitzen aquest llenguatge visual per comunicar-se amb els seus públics. Però aquestes imatges sensorials no són *per se* imatge corporativa, sinó que en són part.
- Les imatges mentals. La imatge corporativa no està en l'entorn físic, sinó que està en el que es coneix com "memòria latent" dels individus i en l'imaginari col·lectiu. Així, la imatge corporativa està formada pels atributs i els valors que funcionen com un estereotip i que determinen la conducta i l'opinió de la col·lectivitat. La imatge de l'empresa és un efecte de causes diverses: percepcions, induccions i deduccions, projeccions, experiències, sensacions, emocions i vivències de l'individu que, ja sigui d'una manera o d'una altra, les associa amb l'empresa.

Com veiem, els diversos missatges que l'empresa emet no provenen d'una única font ni es regeixen per criteris homogenis. És per aquest motiu que tenir plans de comunicació és vital per a la imatge que l'empresa vol donar de sí mateixa. Que una empresa no tingui desenvolupada la capacitat de desenvolupar plans de comunicació, pot generar-li problemes a l'hora d'arribar al públic o públics als quals es vol adreçar i, conseqüentment, això repercuteix en la imatge de l'empresa. Com menys clars siguin els plans de comunicació, més negativa és la imatge empresarial que es dona.

La **imatge de l'empresa** és un fenomen de percepcions i d'experiències per part dels públics, de comunicacions relacionades i interaccions entre ells i l'empresa.

El **beneficis** d'una bona imatge d'empresa són:

- La fidelització de la cartera de clients.
- La credibilitat davant el consumidor i els proveïdors.
- L'exposició positiva de cara a l'exterior.
- El fet de diferenciar-se de la competència.
- La possibilitat de captar nous clients.
- El fet d'enfortir els vincles de compromís i professionalitat.

El primer programa d'imatge corporativa el va elaborar Peter Behrens, arquitecte i consultor alemany, per a l'empresa d'electrodomèstics AEG a principis de segle XX. Però on realment es desenvoluparà la imatge corporativa serà als Estats Units d'Amèrica, on es van assentar les bases per aconseguir una millor identitat empresarial. Tal com va assenyalar Van Riel en el seu llibre *Comunicación corporativa* (1997), hem d'estar pendents de tres eixos per **millorar la identitat**:

- **Comportament.** Fa referència a la conducta que transmet l'empresa i a la seva filosofia empresarial, com per exemple el servei que tingui l'organització, el tracte al client i els valors que posseeixen els treballadors, així com les seves creences i percepcions, l'estil gerencial.
- **Comunicació.** Fa referència als mitjans que utilitza l'empresa per fer arribar qualsevol tipus d'informació tant a nivell extern com intern. Això forma la imatge, i els exemples més habituals són: la publicitat, les promocions, els missatges escrits a clients, proveïdors, treballadors...
- **Simbolismes.** Fa referència a tots els elements visuals que l'empresa emet i que són percebuts i captats pels clients, com per exemple logotips, utilització d'uns colors determinats, marques...

Perquè aquests tres eixos permetin assolir l'èxit que l'empresa vol cal que aquesta faci un **Pla estratègic** per construir la identitat corporativa. Per aquest motiu haurem de tenir en compte el següents elements per ordre d'execució:

1. Avaluar el seu plantejament estratègic, revisant i actualitzant la seva filosofia empresarial: missió, visió i valors corporatius. Aquesta avaluació determinarà si l'empresa està o no d'acord amb la realitat del moment; en cas afirmatiu, se segueix amb el pla, i en cas negatiu s'han de replantejar les coses que cal canviar per després poder seguir amb l'estratègia.
2. Fer un diagnòstic amb els clients actius i no actius sobre la percepció que tenen en general sobre l'empresa. És important determinar els conceptes positius però sobretot els negatius, ja que són aquests darrers el que afecten l'organització. El diagnòstic, per tant, ens mostra la imatge que els altres tenen de la nostra empresa.
3. Comparar l'avaluació (1) amb el diagnòstic (2). Són dues visions diferents d'un mateix concepte; la primera visió ve determinada per l'alta direcció i la segona, pels clients. La comparació ens mostrarà on tenim els punts concordants i els discordants, i és en aquest segon cas on haurem de posar mans a l'obra perquè la discordança no afecti negativament la imatge de l'empresa.
4. Aplicar les correccions que es considerin necessàries davant dels elements discordants. Les correccions oportunes o convenientes estan determinades per l'alta direcció.
5. Finalment, s'estableix un **Pla d'acció** que portarà les polítiques resultants de tot el procés. Aquest té tres categories bàsiques (és el moment de materialitzar els tres eixos de la identitat empresarial):
 - **Consolidació d'una cultura empresarial.** Aquesta cultura ha de fer referència, d'una banda, als valors que els col·laboradors de l'empresa han de desenvolupar a l'hora d'atendre el client; de l'altra, ha d'incloure les polítiques i les normes de servei al client, i finalment ha de definir els mecanismes que han de supervisar les tasques dels treballadors amb la intencionalitat de verificar l'acompliment dels valors determinats amb anterioritat.

- **Pla de comunicació.** En aquest cas haurem de contemplar les polítiques de comunicació preparades per ser desenvolupades; per tant, és el moment de definir els mitjans i les veus que utilitzarem, ja siguin les accions comunicatives internes o externes. Tot això haurà d'anar acompanyat del concepte d'estandardització que utilitzarem: mateixos colors, logotips, eslògans...
- **Aparell Simbòlic.** Consisteix a definir i materialitzar, per part de l'empresa, tot el que és relatiu als aspectes visuals; com ara aplicar el color institucional al mobiliari, al marxandatge, als uniformes...

Però tot això no serà suficient en el cas que l'empresa tingui **segments diferents de mercat**. En aquests casos caldrà, a més a més, analitzar cadascun dels segments, quines són les seves característiques, quin objectiu s'hauran d'establir per a cadascun d'ells, quina selecció de missatges aplicarem i finalment quina selecció de mitjans utilitzarem. Això permetrà buscar per a cada segment un enfocament d'identitat corporativa propi a fi i efecte d'acomplir els objectius que l'organització ha previst en el pla.

L'objectiu principal d'un **Programa d'identitat corporativa** és coordinar tots els aspectes visuals relacionats amb una companyia a fi i efecte de presentar una imatge genuïnament identificable i una posició en el mercat. Això implica l'articulació d'una cultura que sigui inherent a la companyia i que generarà i determinarà la qualitat de:

- productes
- embalatges
- comunicació impresa
- sistemes de distribució i venda
- dependències de l'empresa

2.5.1 L'assistent de direcció com a reflex de la imatge de l'empresa

L'**assistent de direcció**, en aquests darrers anys, ha donat un salt tant quantitatiu com qualitatiu. A la discreció, la competència, la proactivitat, l'organització de totes les tasques quotidianes i el control de les agendes personals dels superiors jeràrquics ara cal sumar-hi noves tasques, com la resolució de conflictes, ser creatiu/va o saber dinamitzar projectes. Segueix redactant documents i contestant trucades telefòniques, però ara, a més a més, crea, innova i implementa iniciatives, prepara presentacions de productes i/o serveis, concerta reunions, coordina esdeveniments, atén proveïdors i clients i utilitza diversos idiomes.

Com a assistents de direcció que esdevindreu, el vostre perfil laboral serà **altament competitiu**, fet que us implicarà actualitzar-vos en coneixements i tasques constantment, ja que administrareu molta informació i esdevindreu la imatge de

la vostra empresa en els diferents àmbits. Entre altres tasques, haureu d'assistir, liderar i desenvolupar l'assistència executiva, prendre decisions, representar l'executiu i mantenir la imatge del cap immediat.

L'assistent esdevé, per tant, promotor, animador, coordinador i executiu de les grans preses de decisió; és un assistent proper i actiu. La seva imatge ha d'anar en consonància amb la cultura de l'empresa, ja que la **rendibilitat de la imatge** o la identitat es prova en tres fonts fonamentals:

- La capacitat per atreure els clients.
- La capacitat de retenir-los i fidelitzar-los.
- La capacitat de la venda.

L'assistent fa la funció de ser els **ulls i les orelles** de l'executiu al qual assisteix, de manera que la seva imatge ha d'anar en consonància directa amb el seu immediat jeràrquic i amb la de l'empresa en general. Un assistent ha de mostrar grans capacitats de gestió i portar a terme la presa de decisions i les resolucions de problemes. Ha de saber combinar les seves dots de líder amb la seva capacitat de treballar de forma independent, i a més a més ha de desenvolupar les habilitats de fer una bona organització, planificació i coordinació. Però tot això ha d'anar unit a un tacte especial per fer les coses, el bon judici, la discreció i l'equilibri en la feina, ja que són elements que transmetrà als clients i per tant que representaren la mateixa empresa.

Les **habilitats en les relacions socials** també són bàsiques per a la imatge empresarial. Així, un bon assistent de direcció ha de saber:

- Dirigir i canalitzar els instints de les persones més conflictives amb les quals treballa el seu superior jeràrquic.
- Dominar les destreses comunicatives tant en els diferents mitjans de comunicació com en les relacions socials presencials, és a dir, en el moment de rebre visites i realitzar tasques d'assistència i interpretació en reunions i altres esdeveniments de negocis.
- Ha de saber somriure, saber escoltar, mostrar-se comprensiu i ser pacient. La clau és actuar amb naturalitat i a la vegada adaptar-se a qualsevol de les circumstàncies que se li presentin.
- Ser responsable i desenvolupar una bona habilitat interpersonal; no es pot defallir davant de pressions, la calma és una de les grans aliades.
- Tenir l'habilitat d'influir en altres persones, ja que s'ha de negociar amb elles sobre recursos, terminis i d'altres punts importants.
- Tenir una sòlida formació en valors i ètica.

Per tant, la imatge que ha de donar l'assistent ha de **correspondre** al que marqui l'empresa en la qual treballa:

- Imatge d'eficiència i seguretat. Respectar els drets dels altres i acomplir amb els deures i les obligacions a l'hora de portar a terme les funcions del càrrec. Ser just, equànim, respectuós, cooperant i generós. Considerar cada persona com a un individu. Tenir una voluntat ferma i el desig de millora. Ser imparcial, franc, tenir confiança i acceptar consells.
- Imatge del que és políticament correcte. Cuidar els modals. Els gestos, les mirades i les expressions de mal gust s'hauran d'evitar en l'ambient de l'oficina. Observar un comportament cortès en tot moment.
- Imatge física personal. Cuidar el vestuari. És important que la indumentària sigui adequada i a més a més ser pulcre en la higiene personal. Cal que la manera de vestir reflecteixi la professionalitat i el bon gust, això no està renyit ni amb la seguretat ni amb la comoditat. Normalment, els uniformes ajuden a projectar una imatge més empresarial i professional, però cal que estigui net, planxat i en bones condicions; si no, causarà justament l'efecte contrari.
- Imatge de professionalitat davant la resolució de problemes i/o situacions inesperades en què cal actuar amb eficàcia i seguretat.
- Imatge d'actuació. Referida al protocol que s'ha d'utilitzar segons les situacions i que ha d'anar lligada amb la filosofia empresarial.
- Imatge de bon comportament. No s'ha de fingir, el comportament exigeix habitualitat; així, si treballem en equip no hem d'oblidar saludar els companys tant en entrar com en sortir de l'empresa. Cal conèixer els noms de cada membre de l'equip, però també els dels visitants i dels superiors, i evitar paraules afectuoses.
- Imatge d'actitud positiva. Hi destaquen: cordialitat, sentit de servei, veracitat, entusiasme i generositat. A aquestes cal afegir-hi tolerància i serenitat, ja que ens ajudaran a resoldre problemes i a prendre decisions importants encertades.

En definitiva, l'actitud i la imatge que un assistent de direcció pugui projectar serà fonamental a l'hora d'exercir confiança i lideratge davant dels seus superiors jeràrquics i els seus inferiors, així com en clients i proveïdors. De manera que el que avui en dia es recomana és que projecti el que es coneix com **imatge integral**, que abraça factors com la indumentària, la identitat i el compromís.

Aplicacions del protocol institucional

Sònia Menéndez Stabilito, Maria Abril Sellarés

Protocol empresarial

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 El protocol institucional	9
1.1 Definició i característiques	9
1.2 Els principals elements simbòlics i de representació	11
1.2.1 La bandera	11
1.2.2 Els títols nobiliaris	13
1.2.3 L'escut	18
1.2.4 L'himne	20
1.2.5 Les condecoracions	22
1.3 Normes jurídiques, socials i ètiques del protocol institucional	23
1.3.1 Sentits del protocol: ampli i estricte	26
1.3.2 El cas espanyol	26
1.4 Els actes institucionals protocol·laris; tipus i objectius	28
1.4.1 Inauguracions	29
1.4.2 Actes públics i esdeveniments especials	30
1.4.3 Visites institucionals	33
1.4.4 El protocol oficial i la societat civil	34
1.5 Els actes institucionals protocol·laris; normes i aplicació	36
1.5.1 La qüestió de les precedències	37
1.5.2 L'etiqueta	38
1.5.3 Normes per a la col·locació de convidats	39
2 El protocol en una societat plural	47
2.1 El protocol i la col·lisió de cultures	47
2.1.1 Principis i regles de conducta	48
2.2 El protocol en els actes internacionals	50
2.2.1 El protocol a nivell internacional	50
2.2.2 La diplomàcia	51
2.2.3 El protocol a nivell mundial; Amèrica, Àfrica, Àsia, Oceania i els països àrabs	54
2.3 El protocol en les organitzacions internacionals	58
2.3.1 Normes internacionals i demandes tècniques	60
2.3.2 El protocol de l'Organització de les Nacions Unides (ONU)	61
2.3.3 El protocol de l'Organització del Tractat de l'Atlàntic Nord (OTAN)	67
2.3.4 Protocol de l'Organització dels Estats Americans (OEA)	70
2.4 El protocol de la Unió Europea (UE)	71
2.4.1 Les precedències a la UE	73
2.4.2 La bandera de la UE; ús protocol·lari	76
2.4.3 Les visites oficials a la UE	77

Introducció

A la societat del segle XXI, la pluralitat i el desenvolupament social li són característiques pròpies. El volum d'empreses, així com el volum d'institucions, ha augmentat considerablement, fet que significa que els actes i els esdeveniments han proliferat de manera considerable fins al punt que ningú posa en dubte la importància de realitzar-los correctament, ja que hi van implícits el prestigi i la imatge, tant de les empreses com de les institucions.

D'altra banda, els usos socials estan canviant, la qual cosa planteja la necessitat d'introduir noves maneres protocol·làries que haurien d'estar en consonància amb una societat moderna, on valors com ara la immediatesa, la comunicació en xarxes socials, els nous models de família, etc., marquen formes d'actuar diferents.

Però no totes les cultures ni totes les societats tenen els mateixos ritmes, i això provoca que les accions protocol·làries que s'hagin d'engegar estiguin en consonància amb els usos i costums de cada una de les cultures que les requereixin.

Les normes protocol·làries de qualsevol ens, físic o jurídic, serveixen per simplificar la comunicació i la interactivitat amb altres societats, empreses i/o institucions, encara que no sempre és fàcil emmotllar-se a altres costums i formes de fer i de saber estar. Per tant, és fonamental, tant per a les empreses com per a les institucions, mantenir una bona relació entre la societat i el que elles representen. El protocol és una de les eines més útils.

El protocol és un conjunt de normes jurídiques, socials, morals, ètiques i consuetudinàries que regulen els àmbits cerimonials, siguin públics o privats, i donen les eines adequades perquè els actes i esdeveniments que regulen puguin tenir l'èxit esperat. És a dir, ens ajuden a controlar el comportament adequat d'un acte o esdeveniment que requereix d'una certa formalitat.

Però és evident que entre el protocol institucional i el protocol empresarial hi ha matisos que fan que cadascun d'ells tinguin peculiaritats pròpies, d'aquí que en aquest bloc ambdós siguin tractats de manera independent.

En el primer apartat, "**El protocol institucional**", s'analitzen les característiques d'aquest, així com els elements simbòlics (banderes, escuts, colors...) que el configuren. També s'hi estudien els elements pràctics protocol·laris, com són les presidències, les precedències, les col·locacions i l'etiqueta en els actes públics institucionals, de manera que aquest es presenta com un engranatge perfecte per a les mateixes institucions i pel seu valor d'imatge i interrelació social.

En el segon apartat, "**El protocol en una societat plural**", es plantegen dues línies d'estudi. D'una banda, s'hi analitzen els problemes que es donen quan, en actes oficials, hi assisteixen representants o autoritats de diversos països i, per tant, de diverses cultures; fer-ne l'encaix és el més difícil, i el protocol és l'eina

que ajuda a fer que es pugui assolir l'èxit desitjat. I de l'altra, s'hi estudia la configuració o agrupació en institucions internacionals com un dels camins de la societat civil. S'analitzaran els exemples de les Nacions Unides, l'Organització del Tractat de l'Atlàntic Nord, l'Organització dels Estats Americans i la Unió Europea. Es tracta, doncs, de veure com aquestes institucions utilitzen el protocol dins i fora de l'organització pel que fa a presidències, precedències, actes i banderes.

Per assolir correctament aquesta unitat és molt important que estúdieu els continguts i que treballeu totes les activitats d'aprenentatge i d'autoavaluació proposades en els materials web. Disposeu també de bibliografia, adreces d'interès i annexos en cadascuna de les unitats, que us permetran anar consolidant, complementant o ampliant els coneixements adquirits.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Caracteritza el protocol institucional, analitzant els diferents sistemes d'organització i utilitzant les normes establertes.

- Determina els elements que conformen el protocol institucional i les classes de públic a qui es pot dirigir.
- Valora la importància del coneixement i seguiment dels manuals de protocol i relacions públiques definits en les institucions.
- Descriu el disseny, la planificació i la programació dels actes protocol·laris en funció dels esdeveniments que s'organitzen.
- Descriu els elements simbòlics i/o de representació en els actes institucionals.
- Identifica les tècniques de funcionament, planificació i organització d'actes protocol·laris institucionals.
- Determina o omple la documentació necessària segons l'acte per al seu desenvolupament correcte.

1. El protocol institucional

Vivim en una societat en què les institucions cada cop tenen més presència en els actes i esdeveniments. Per a elles és fonamental que hi hagi una bona relació entre la societat i el que representen. Per aquest motiu s'han de cuidar tots els detalls i actes que transcendeixen l'opinió pública, de manera que l'organisme o institució intentarà evitar donar una imatge negativa de qui és i de com funciona.

Conèixer l'opinió pública ajuda la institució a millorar constantment en els actes, les cerimònies i els esdeveniments que hagi de fer. És per aquest motiu que els representants de les institucions públiques necessiten de l'**assessorament de professionals** i experts en protocol a l'hora de projectar la imatge més adequada.

Aquests professionals han d'estar avesats a les pautes de comportament que cal seguir en els actes protocol·laris, així com als usos, els costums i les normes que s'estableixen.

1.1 Definició i característiques

Quan parlem de protocol institucional, una de les normes bàsiques que cal tenir en compte és saber-lo ubicar en el lloc que li pertoca. Per tant, parlarem de protocol des de l'àmbit de les ciències socials i la seva focalització en la comunicació dins del cerimonial oficial.

Les regles que regulen el protocol estan establertes per dues de les fonts principals del dret: la **lleï** (d'obligat compliment per a aquells que les han subscrietes) i el **costum** (amb força moral i social). En els dos casos parlem d'elements persuasius de primer ordre per fer complir aquestes regles. Les dues fonts són igual d'importantes, ja que la força de la lleï està ratificada per la capacitat i l'autoritat de l'Estat per fer-la complir i, per una altra banda, la tradició i les normes tenen el suport social de la comunitat i el consens en determinades qüestions cerimonials, rituals i simbòliques.

El **protocol institucional** és un conjunt de normes que regulen el desenvolupament d'actes institucionals organitzats pel Govern i l'Administració de l'Estat (central, autonòmic, regional i local), els organismes internacionals, les monarquies i les empreses privades en què hi participin les institucions.

Les **característiques** del protocol institucional són:

- Fer referència a un conjunt de normes jurídiques o consuetudinàries, fet que li atorga un caràcter formal.
- Afectar l'àmbit de les cerimònies.

- Manifestar-se en les relacions diplomàtiques, entre estats i organismes internacionals, i dins del mateix Estat, entre les seves institucions, organitzacions públiques i privades i els ciutadans.
- Tenir l'Estat com a únic emissor.
- Ajudar a la gestió de diversos públics, que poden ser:
 - Interns: diferents administracions i ciutadans, individualment o col·lectivament.
 - Externs: altres estats i organismes internacionals.

En definitiva, el protocol institucional és un conjunt de tècniques i eines de les **relacions públiques** que actuen sobre actes, esdeveniments i cerimònies.

L'organització d'actes, cerimònies, esdeveniments i espectacles és una **estratègia** que es pot utilitzar en diferents àmbits socials (relacions públiques, màrqueting, propaganda, publicitat...), però mai un fi en si mateixa.

En totes les classificacions que podem trobar sobre protocol s'hi inclouen quatre elements recurrents:

- **L'autoritat:** atribut del poder públic que exerceix jurisdicció pròpia. La diferència entre autoritat i personalitat se centra en l'exercici del càrrec públic per designació o per elecció en el cas de l'autoritat, i pel caràcter personal en funció dels mèrits o representació en el cas de la personalitat
- **L'acte:** funció, solemnitat, celebració, commemoració, cerimònia.
- **Precedència:** el lloc que els correspon a les autoritats o personalitats en un acte.
- **Presidència:** el que ocupa el primer lloc en un acte solemne.

A més a més, quan parlem de protocol cal distingir entre:

- **Cerimònia:** l'acte públic o privat, celebrat amb solemnitat i segons unes normes establertes. En són exemples: un acte religiós, la coronació d'un rei, la presa de possessió d'un ministre...
- **Cerimonial:** allò que fa referència a l'ús de les cerimònies. Per tant, és un conjunt de formalitats que es requereixen per la realització de qualsevol acte públic o solemne. *Cerimonial* es confon sovint amb *cerimònia*; per exemple, en la litúrgia de l'Església catòlica, la Santa Missa és una cerimònia en la qual s'aplica un cerimonial específic en funció de la data, l'oficiant i la funcionalitat.

Cada element té una funció: el protocol determina les regles a seguir; el cerimonial especifica les formalitats; la precedència fixa les posicions i l'etiqueta distingirà l'acte amb solemnitat i cortesia.

Entre la normativa que compon el protocol institucional —per poder regular actes, esdeveniments i cerimònies d'Estat i d'organismes internacionals— trobem les que versen sobre:

- Els símbols i diferents elements representatius de l'Estat (banderes, escuts i himnes).
- Les relacions amb les precedències d'autoritats i/o institucions en actes públics.
- L'atenció als tractaments protocol·laris, tant honorífics com nobiliaris.
- Les celebracions d'actes.
- Les condecoracions i distincions honorífiques concedides per l'Administració, els organismes internacionals o nacionals i/o per una entitat privada.

1.2 Els principals elements simbòlics i de representació

Des de sempre, la **comunicació simbòlica** ha estat un dels mecanismes més importants en les relacions humanes. En el cas del protocol, els elements simbòlics i de representació formen part dels estats, de les institucions públiques i privades, de les empreses... Els símbols més habituals que podem trobar són la bandera, els títols nobiliaris, l'escut, l'himne i les condecoracions.

1.2.1 La bandera

La **vexil·lologia** és la ciència que estudia les banderes, centrant-se en una anàlisi morfològica, de disseny (colors, formes) i d'usos (històrics). Els colors utilitzats en les banderes tenen un significat i una representació respecte de la història i cultura del país o grup que representa. Per exemple, la bandera belga té tres colors: el color negre representa l'escut propi, l'or (groc) representa el rei i el vermell els ullals i la llengua del lleó.

La bandera és una insígnia feta de roba que s'hissa en una asta, fet que la converteix en el senyal, la identitat i el símbol d'una nació, ciutat, institució o empresa. Les banderes, tal com avui les coneixem, estan presents en qualsevol part del món, tenint una clara **funció comunicativa** de codi de missatges i/o de territori.

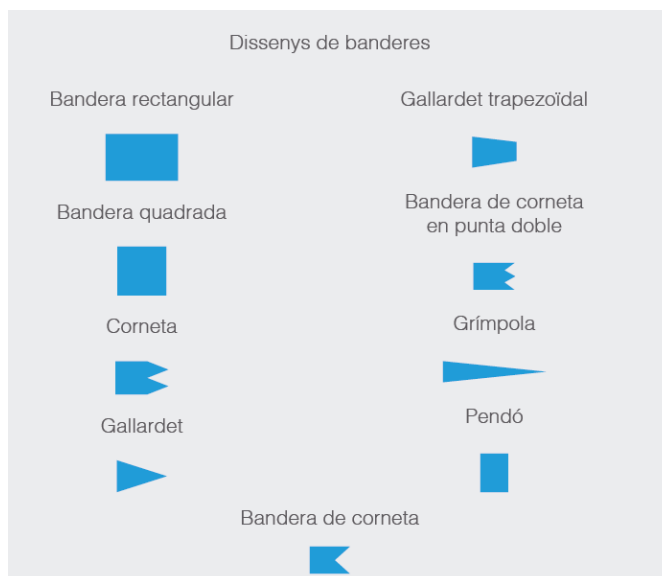
Des d'un punt de vista sociològic, el més important dels símbols és la capacitat que tenen de dir alguna cosa important i pràcticament **impossible de comunicar**

per altres vies o d'una altra manera. El que representen els símbols són objectes de valor sentimental, ideològic, emocional i religiós. D'aquesta manera, l'actitud de la persona cap a ells no és indiferent per la càrrega afectiva, que provoca sentiments, opinions i actituds. Així, les banderes representen països, institucions, entitats supranacionals (ONU, UE, Lliga àrab, OTAN...), determinades institucions públiques o privades, partits o associacions, i comuniquen la seva identitat.

L'ús de banderes és habitual en esdeveniments oficials i/o en institucions públiques, ja que obliga a complir una legislació i uns criteris que s'estableixen legalment. Però en el cas del sector privat la situació canvia, ja que les escenografies actuals permeten enviar missatges sense la necessitat d'utilitzar banderes, per bé que el professional de protocol ha de conèixer la normativa per a la utilització de les mateixes, atès que en qualsevol moment es pot trobar en la situació s'haver de col·locar-les en un esdeveniment o acte.

Els **dissenys** de les banderes es classifiquen segons el seu format (vegeu la figura 1.1).

FIGURA 1.1. Disseny de banderes



- Rectangular: quan la longitud és més gran que l'amplada (és la més habitual per a banderes nacionals).
- Quadrada 1x1: quan la longitud és igual que l'amplada.
- Corneta: quadrada acabada amb dues puntes.
- Gallardet: tira estreta que disminueix en amplada fins a acabar en punta. Altres formes que presenta el gallardet són la trapezoïdal i la triangular.
- Farpada en forma de corneta: és una bandera de forma rectangular acabada en dues puntes.
- Farpada en punta doble: és una bandera en forma rectangular amb acabat en tres puntes.

- Grímpola: bandera triangular allargada.
- Pendó: bandera rectangular més ampla que llarga.

1.2.2 Els títols nobiliaris

Analitzant els documents històrics es pot observar com la concessió dels títols nobiliaris està basada en un poder sobirà (reis, i també papes) que els provenien de quatre drets nobiliaris d'èpoques romanes:

- El *ius imperii*, entès com el dret d'imperi o de govern.
- El *ius gladii*, entès com el dret d'espasa, referit a la potestat de sentenciar a mort.
- El *ius majestatis*.
- El *ius honorum*, el dret d'ocupar càrrecs públics i d'administrar justícia als ciutadans. Donava el dret a premiar virtuts i mèrits, amb títols nobiliaris o de cavalleria, pertanyents al patrimoni de la seva dinastia.

L'únic que pot atorgar títols nobiliaris és el **monarca**, ja que li és un dret inherent, inseparable, imprescriptible i inalienable a la seva persona. És una dignitat que pot ser atorgada tant a un ciutadà del país on governa el sobirà com a un estranger, ja que reconeix una trajectòria meritòria en qualsevol dels àmbits de la vida. Per tant, encara que atorgar títols nobiliaris tingui els orígens en època feudal, els monarques tenen encara avui la potestat de fer-ho.

Al voltant dels títols nobiliaris trobem la següent **terminologia important**:

- Dignitat: càrrec honorífic i d'autoritat.
- Títol: renom o distintiu amb el qual es reconeix algú per les seves qualitats o les seves accions.
- Tractament: administrativament va lligat a un càrrec o categoria professional, que pot ser civil, militar i/o religiós.

El reconeixement del títol implica reconèixer la dignitat corresponent. La major part dels títols són respectats i acceptats per tots els països, per bé que n'hi ha que no són comuns al conegut com *sistema nobiliari*, és a dir, a com es regeixen els títols. Els títols es poden classificar o distingir segons:

- Les maneres com es pot **adquirir un títol**:
 - Per concessió: s'atorga el títol a la persona que es considera meritòria del mateix per diversos motius o mèrits.
 - Per herència: via successòria.

- Per matrimoni: el títol s'exerceix com a consort d'una persona amb títol.
- El seu **caràcter temporal**:
 - Vitalici: títols que s'utilitzen fins a la mort del que el posseeix.
 - Perpetu: aquell utilitzat pel seu posseïdor i que després passa als seus hereus.
- La seva **naturalesa**:
 - Concedits: donats per una *Lletra Patent* de concessió; són títols nobiliaris creats *ex novo*.
 - Renovats: reivindicats per aquelles persones que es consideren meritòries de tenir-lo, ja sigui perquè hi ha una manca d'hereu o perquè està en mans d'una persona que no l'hauria de tenir.
 - Reconeguts: concedits en un país estranger i que són reconeguts en el país on es desitja fer-ne ús. El reconeixement equival a una confirmació i autenticació del títol, i quan s'obté passen a ser títols confirmats.

Per la seva banda, la **noblesa** es pot classificar segons el seu origen en:

- De privilegi: noblesa que ve concedida en funció d'uns mèrits obtinguts o prestats; pot ser tant vitalícia com perpètua.
- Heretada o de sang: noblesa que s'ha obtingut per successió.
- Titulada: aquella els títols de la qual comporten un reconeixement; per exemple, a Anglaterra trobem títols com els de *Knight* (cavaller), *Sir* o *Milady*.
- No titulada: es considera noblesa simple, traduïda en el cognom; no comporta títol.

Actualment, Europa compta amb les següents **cases reials**: l'espanyola, la britànica, la sueca, la danesa, la belga i l'holandesa, a les quals hem de sumar els principats de Mònaco i Liechtenstein i el Gran Ducat de Luxemburg. De totes aquestes monarquies, el 50% són catòliques: Espanya, Bèlgica, Luxemburg, Mònaco i Liechtenstein. Als Països Baixos, Suècia, Noruega i Dinamarca són luteranes. En els casos de Noruega i Dinamarca, el monarca és la màxima expressió de l'autoritat religiosa. Finalment, la reina d'Anglaterra és el governador suprem de l'Església anglicana.

Els diferents títols nobiliaris europeus són, de major a menor (vegeu la taula 1.1).

TAULA 1.1. Relació de títols nobiliaris internacionals i nacionals

Nivell internacional	Nivell nacional
Emperador, governa un imperi	Rei
Rei	Rei, Príncep
.	

TAULA 1.1 (continuació)

Nivell internacional	Nivell nacional
Príncep (en alguns països, la tradició admet la creació de prínceps per decret)	Infanta, infant
Gran duc, títol que exerceix el cap d'Estat de Luxemburg	Duc
Arxiduc, duc revestit d'una autoritat superior a la del duc. Avui és la dignitat dels prínceps de la Casa d'Àustria	Marquès
Senyor	Comte
Cavaller	Vescomte
-	Baró

També trobem títols nobiliaris en **altres societats**, per exemple:

- Al món àrab: on els emirs, els xeics, els califes, els *maliks* i els soldans configuren els títols nobiliaris més importants d'aquesta cultura.
- A Etiòpia: els *kandeké*.
- A l'Índia: els paixà i els maharajàs.
- Al Vaticà: el Papa.
- Al Japó: l'emperador, el príncep imperial.

Una de les corts que manté més rigidesa en les seves normes protocol·làries és la britànica. Per exemple, en el funeral de la princesa Diana de Gal·les, la reina Isabel només va permetre una inclinació de cap davant el fèretre. A la banda contrària hi ha les nòrdiques i la hispànica, que s'han **flexibilitzat** i permeten, per exemple, matrimonis d'hereus europeus amb joves no pertanyents a la noblesa. Les cases reials de Dinamarca, Espanya, Noruega, els Països Baixos i Mònaco permeten mostrar emocions en públic: princeses europees com la noruega Mette-Marit, l'holandesa Mxima Zorreguieta o la danesa Mary Donaldson s'expressen obertament amb els seus fills o amb les seves parelles.

Les cases reials: normes i tractament

Les normes protocol·làries de les cases reials europees es focalitzen en com ha d'actuar un bon amfitrió davant les visites d'Estat o les **audiències oficials**. Però no és l'únic element; entre altres aspectes regulen:

- La manera de parlar o conversar i de mantenir la distància correcta.
- El comportament en els actes d'etiqueta.
- Les fórmules de cortesia envers les visites d'altres mandataris o persones de caràcter públic pel seu càrrec.
- L'etiqueta en els actes de gala i el vestuari adequat.

Què fer o no fer quan ens trobem davant d'un membre de la reialesa? Hi ha **normes protocol·làries comunes**, tot i que cada monarquia pot assenyalar les seves pròpies; són aquestes:

1. Quan el sobirà es trobi davant un grup que el rep, el grup ha saludar amb una reverència (les dones han de doblegar el genoll esquerre i inclinar-se –la mesura de la inclinació depèn de cada persona–, i els homes s'han ajupir lleugerament.
2. Als sobirans no se'ls parla ni se'ls fan preguntes fins que no ens dirigeixin la paraula, i en el cas de dirigir-s'hi sempre caldrà que utilitzem el tractament de Sa Majestat. Mai podrem anomenar-los pel seu nom de pila, senyor/a o rei/reina.
3. Als reis mai se'ls fa esperar; ben al contrari, és la resta de gent qui els ha d'esperar. Quan facin la seva entrada s'entén que l'acte o esdeveniment ha començat (no abans).
4. Hem de guardar, com ells, un profund sentit de la privadesa i un fort autocontrol.
5. És inicialment prohibit fotografiar els reis quan mengen. És per aquest motiu que, quan hi ha un banquet oficial de gala, només es permeten imatges en el moment en què fan el brindis.
6. Els sobirans sempre guarden les distàncies; per tant, no podrem fer apropaments tret que ens donin ells el permís per fer-ho.
7. No passar per davant dels monarques ni dir-los “amb permís”. De tota manera, la seguretat que els acompanya us impedirà l'apropament.
8. Si ja és de mala educació mirar fixament una persona, en el cas d'estar davant dels monarques encara ho és més.
9. Amb els nobles no podem fer encaixades de mans, abraçades o petons, és totalment prohibit. Amb la reverència és més que suficient. La premissa és: *quan menys contacte físic, millor*.
10. No es pot coincidir amb el color del vestit que escollirà la reina. Normalment, des de protocol s'avisava els assistents del color que portarà.
11. En dirigir-se als prínceps, el tractament és “S'Altesa Reial”.
12. Si sona l'himne és obligatori posar-se dempeus.
13. Els homes han d'utilitzar corbata. Només s'excusa la mateixa si l'acte es fa al camp.
14. Respecte al passaport, els monarques utilitzen passaports diplomàtics, i en el document no es col·loca cap mena de títol.

Els membres de la reialesa han de pensar sempre en com actuaran, com es comportaran, de quina manera cuidaran els seus gestos i el seu vocabulari i quan

han de parlar o callar, mostrant una **educació impol·luta**. Per tant, el tracte que se'ls ha de dispensar no pot ser inferior al que ells mostren.

En ple segle XXI això ens pot semblar totalment obsolet, però el protocol no ho és, i la seva flexibilització és important. Els professionals del protocol han de saber què i com aplicar-ho davant els casos particulars de la reialesa; en concret, tindran en compte:

- La **precedència**; cada casa reial pot tenir les seves normes. Per exemple, a la casa reial anglesa l'esposa del príncep Guillem, la duquessa de Cambridge, quan no està acompanyada del seu marit ha de fer reverència a les princeses de naixement d'Anglaterra: la princesa reial Anna, que ocupa el desè lloc en la llista de successió; les princeses Beatriu i Eugènia de York, que ocupen el cinquè i sisè lloc, i la princesa Alexandra, que és la darrera de la llista.
- Els **privilegis**:
 - El **privilegi de blanc**: tal com indica el seu nom, és un privilegi que es va concedir a les reines catòliques i a les consorts dels monarques catòlics, que consisteix a poder vestir de blanc en una audiència papal; la resta de dones han d'anar vestides de negre, independentment del seu estatus social.
 - La **finalització d'un banquet**. Durant un banquet (ja sigui dinar o sopar), quan el monarca amfitrió dona per finalitzada la celebració els convidats han de donar també per acabat l'àpat, sense que la quantitat de menjar que quedi al plat sigui important. Per aquest motiu és important que els convidats vagin observant el ritme que duen els amfitrions per poder menjar a la par.
- Els tractaments. Per escriure els títols correctament, a nivell de protocol hi ha dues maneres:
 - Tractament més nom i cognoms, càrrec o títol.
 - Càrrec o títol, tractament més nom i cognoms.

Aquests són, de manera general, els principals **tractaments** per dirigir-nos a persones de la reialesa (vegeu la taula 1.2).

TAULA 1.2. Tractament i títol

Tractament	Categoria nobiliària
Majestat	Reis i emperadors
Altesa Imperial i Reial	Arxiducs d'Àustria Hereus de l'Imperi alemany
Altesa Imperial	Grans ducs de Rússia Membres de la casa imperial de França Hereus del tron del Brasil

TAULA 1.2 (continuació)

Tractament	Categoria nobiliària
Altesa Reial	Grans ducs de Luxemburg Infants/es d'Espanya i Portugal Prínceps de la Gran Bretanya, Bèlgica, els Països Baixos, Luxemburg, Noruega, Suècia, Dinamarca, Grècia, Romania, Bulgària, Sèrbia, Montenegro, Albània, Geòrgia, França, Dues Sicílies, Parma, Baviera, Prússia, Saxònia i Hannover Algunes cases ducals i grans ducats d'Alemanya
Altesa	Membres menors d'algunes cases reials, com les de Dinamarca o la dels Països Baixos
Altesa Sereníssima	Prínceps de Mònaco i de Liechtenstein

1.2.3 L'escut

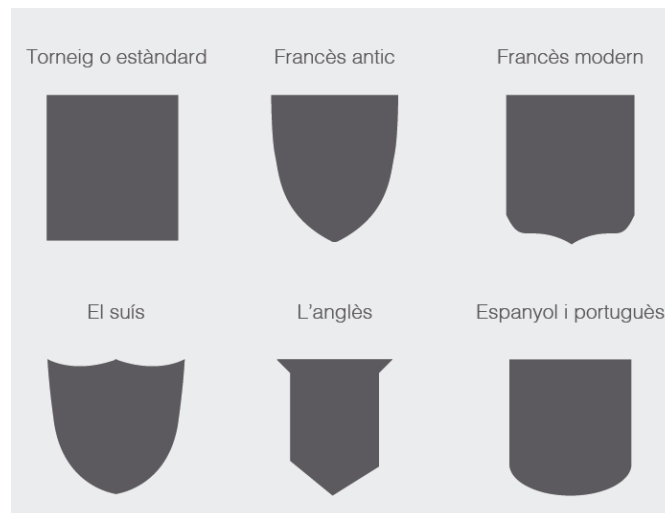
L'origen de l'**escut** és militar, ja que servia per distingir les diferents tropes. Més tard va servir per distingir la noblesa i la reialesa; després, els pobles, les ciutats, les famílies, els grups d'artesans, els gremis i finalment els països.

És l'element primordial de l'**heràldica**, un conjunt de normes que ens permeten descriure els escuts d'armes. L'heràldica constitueix una forma de comunicació per símbols, formes i colors que indiquen quin és el prestigi, el poder i el rang de qui l'exerceix.

L'escut és una peça que adopta diferents formes. Es treballa sobre una superfície que s'anomena el *camp*, on es representen els símbols, les figures o les peces separades per una o dues línies, que reben el nom de *particions* i *reparticions*. En certs països hi havia el costum, i encara es pot apreciar gràcies al patrimoni que ha sobreviscut, d'exhibir els escuts en diferents llocs: a les portes dels habitatges, com a símbol de distinció, a les banderes i, en el seu moment, a les gualdrapes dels cavalls, entre d'altres. Els **trets** que ens permeten tant caracteritzar un escut com classificar-lo són:

- Els **materials**: inicialment eren de fusta, i els més il·lustres estaven fabricats amb metalls com l'or i la plata. N'hi ha d'altres fets amb esmalts o brodats.
- Els **colors**: vermell, negre, blau, verd i violeta són els principals, però se'n poden trobar d'altres.
- Les **formes**: poden anar de les més simples a les més recarregades (amb o sense escotadura); en destaquen les següents (vegeu la figura 1.2):
 - De torneig o estàndard. És el més simple, i consisteix en un quadrilàter de set parts d'ample per vuit d'alçada.
 - Francès. N'hi ha dos, un d'antic i un de modern. L'antic té una punta inferior en ogiva i una part arrodonida enmig dels flancs. El modern és molt similar a l'estàndard, però els seus angles inferiors arrodonits amb un quart de cercle i la punta formada per la unió de dos quarts de cercle el fan diferent.

- Suís. Presenta tres puntes a la part superior.
 - Anglès. És angulat per la part superior, prolongant-se en les cantones horitzontals.
 - Espanyol i portuguès. Tenen una vorera inferior arrodonida en la punta.
- Les **representacions o figures** que incorporen; les més habituals són:
 - Les naturals, que poden anar referides tant a plantes com a elements de l'univers, animals o parts del cos humà, entre d'altres. En són exemples: lleons, àligues, estrelles, roures i torsos.
 - Les artificials, referides a les construccions realitzades per l'home, des dels objectes més grans fins als més petits, com per exemple castells, palaus, vaixells, creus, corones, balances...
 - Les al·legòriques, en què la mitologia hi té molt a dir; hi trobem dracs, centaures, sirenes...
 - Les **entitats que representen** (institucions, organismes, persones...); els escuts poden ser:
 - Simples: quan representen una sola persona.
 - Compostos: quan representen diverses persones o entitats combinades entre si o unides.
 - Les **persones representades**, siguin físiques o morals; hi ha escuts de:
 - Sobirania: propis de monarques i dinasties reials.
 - Pretensió: adoptats pels nobles pretendents al tron, com si aquest ja fos seu.
 - Concessió: atorgats per un sobirà a un súbdit benemèrit.
 - Patronat: el sobirà permet afegir a l'escut que ja tenen altres peces que denoten que el grup queda sota la protecció del monarca.
 - Dignitat: consisteixen en els accessoris o ornaments d'una determinada categoria de rang superior.
 - Ciutat: propis de les ciutats, viles i pobles.
 - Província: propis tant de les províncies com de les regions.
 - Nacionals: són el que simbolitzen i representen un país.
 - Corporació o comunitat: són els que es corresponen bàsicament a les associacions o grups de persones que formen una comunitat.
 - Família: són els que es poden heretar dins de la mateixa família.

FIGURA 1.2. Formes d'escuts més tradicionals

1.2.4 L'himne

L'**himne** simbolitza la personalitat d'un poble, i és un element diferenciador entre els països. Inicialment els himnes no van ser escrits amb aquest objectiu, i va ser a partir del segle XVIII que van adoptar aquesta funció. Si els símbols, en general, posseeixen la plasticitat i la força necessàries per comunicar idees, els himnes encaixen a la perfecció en aquest criteri. La majoria dels himnes nacionals són marxes militars o poemes lírics, normalment breus i amb relativa simplicitat (poca complexitat musical), i els més antics del món són els següents: els Països Baixos (1568-1573), el Regne Unit (1745). Espanya (1761), Dinamarca (1778) i els Estats Units (1780).

L'himne té com a element imprescindible la **música** en qualsevol forma: instrumental, coral, solista... I té, a més a més, un valor psicològic: un sentiment de solidaritat nacional, ja que és conegut per part d'una població, ni que sigui taral·lejant-lo, fet que produeix una identificació dels seus membres amb una comunitat política determinada (amb independència del seu reconeixement constitucional). Per tant, té un **valor ideològic i simbòlic** en la història dels pobles.

La **funció dels himnes** pot ser de dos tipus:

- **Representativa:** de dimensió externa; esdevé un senyal d'identitat, una forma d'autorepresentació de cada estat o comunitat. Forma part important de la *mitologia* de l'Estat i permet que aquest s'identifiqui enfront d'altres estats o comunitats.
- **Integradora:** de dimensió interna; facilita l'aproximació de governants i governats, i per aquest motiu la identitat nacional surt reforçada amb la seva utilització. A més a més, té un caràcter comunitari o congregacional, ja que normalment es canta en cor o s'escolta en grup, amb la qual cosa esdevé una eina integradora espiritual que uniformitza el pensament.

Alguns himnes nacionals es canten en fires o festes, i d'altres han establert una forta relació amb esdeveniments esportius (com als jocs olímpics o al futbol). En alguns països l'himne és tocat tots els dies, i alguns fins i tot determinats canals de televisió l'utilitzen per iniciar o finalitzar les seves programacions. En alguns països els himnes no tenen lletra, i en d'altres hi ha himnes no oficials. En general, pel que fa els himnes cal tenir en compte les següents **característiques**:

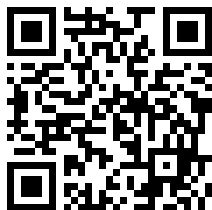
- En la interpretació de l'himne tenim **dues versions**, per bé que generalment s'interpreta la primera estrofa:
 - La versió íntegra: quan es fa homenatge a la bandera i quan hi assisteixen caps d'Estat.
 - La versió breu: quan a l'acte oficial assisteix el president del Govern, quan es tracta d'actes esportius i d'actes que així ho disposin.
- Els himnes s'**interpreten** quan:
 - S'hissa o s'abaixa la bandera de l'asta.
 - En tots els actes presidits pel cap d'Estat o l'autoritat civil.
 - En tots els actes que requereixin d'una solemnitat.
- Les normes protocol·làries per **escoltar** els himnes són:
 - Si s'està assegut cal posar-se dempeus i deixar el braços solts.
 - Tenir una actitud de respecte.
 - El cap descobert, si es porta barret o gorra.
 - No moure's del lloc on ens trobem.
 - Cantar-lo en el cas que tingui lletra.
 - No aplaudir la interpretació de cap himne.
 - Quan s'està tocant l'himne ningú pot entrar o sortir del recinte.
- La **precedència** a l'hora de tocar un himne és la següent:
 - L'ordre preferent utilitzat és l'alfabètic, però podem tenir el que se'n diu un *lloc d'honor*, és a dir, un lloc que ocupa l'amfitrió de la cerimònia.
 - Quan els himnes en el llistat siguin molts, s'utilitzarà la versió breu utilitzada per cada delegació o s'entonarà només l'himne del país amfitrió.
 - De vegades assisteixen personalitats estrangeres que no són importants per a l'esdeveniment però que hi han estat convidades. En aquest cas no és necessari incloure l'himne de la persona convidada.

Exemple d'himne: 'Els Segadors'

L'himne d'*Els Segadors* fa referència a la revolta camperola de 1640 contra l'abús de les tropes castellanes que és trobaven al principat per lluitar en contra dels francesos en la Guerra dels Trenta Anys (1618-1648). Implica, per tant, una crida en defensa de la llibertat de la terra. La lletra actual és de 1897, obra d'Emili Guanyavents; recull elements de la tradició oral i és més política i reivindicativa que la primera versió, del segle XVII. La música,

de 1892, és del compositor Francesc Alió. Va ser declarat himne oficial de Catalunya el 1993.

Podeu escoltar l'himne sencer al següent enllaç:



<https://player.vimeo.com/video/48626744>

1.2.5 Les condecoracions

Respecte a les **condecoracions**, segons els historiadors, les primeres apareixen a l'Antic Egipte com a reconeixement d'un fet a una persona o un grup de persones. Els faraons donaven com a recompensa als seus herois collarets de metall preciosos dels quals penjaven figures amb forma de lleons, abelles o mosques, entre d'altres. Els grecs obsequiaven els generals victoriosos amb obsequis i inscripcions, tant en els monuments com en les medalles amb les quals perpetuaven les seves victòries. Un dels símbols que més reconeix el valor militar i que després va passar a un valor civil de dignatari va ser el llorer. El mateix feien els romans amb el seus militars i civils. Les legions romanes tenien cadascuna un emblema, normalment en forma d'àliga, que era portat pel més valent de la legió. També existia el *vexillum*, que era una banda de color púrpura i que també representava la valentia. En el cas de les antigues corones europees, es lliuraven riqueses i dignitats als ordes de cavalleria com un reconeixement de les gestes realitzades. La implantació en els estats del sistema de condecoracions va tenir lloc quan es van abolir els costosos regals que es feien als governants. Concretament, l'**origen més proper** de les condecoracions és de l'època de les croades, que és quan es crearen els ordes militars. Aquests ordes agrupaven diferents nobles i cavallers europeus units pels valors i els ideals de la cavalleria medieval.

Amb la arribada de l'Estat modern i una nova visió de l'exèrcit i el final de les croades va néixer un nou concepte que serà conegut amb el nom d'*ordes de mèrit*, sent el primer l'orde militar de Sant Lluís, del 5 d'abril del 1663. Aquest orde dividia els oficials militars i, per primer cop, atorgava una pensió a cadascun dels membres que el rebia. Amb l'arribada de Napoleó aquests criteris es van voler modificar, fent que no només el rebessin la noblesa i els oficials, sinó tot aquell que en fos digne, però no va arribar a quallar. El 1756, un altre monarca francès, Lluís XV, creava l'orde del mèrit militar, premiant el valor dels oficials. Aquest fet va ser copiat per altres corones, com l'austrohongaresa, rebent el nom de l'orde de Maria Teresa; la polonesa, anomenada de Sant Estanislau (1765), o la russa, que la va anomenar de Sant Jordi (1769).

Al segle XIX es crea una de les condecoracions més prestigioses, la Legió d'Honor, que va suposar un nou concepte, ja que hi podien accedir tots els rangs, atès que només importava l'acte del mèrit. A principis del segle XX, l'establiment del

sistema comunista a Rússia va posar fi a totes les condecoracions precedents al país, fet que va provocar nous dissenys i conceptes que van ser seguits per altres països afins. L'Alemanya nazi va utilitzar dissenys i simbologia a mode de paper propagandístic.

Avui en dia la majoria dels països tenen la seves condecoracions i ordes que premien una gran diversitat d'actes en tots els àmbits, tant civils com militars. El panorama de les condecoracions i ordes que podem trobar a nivell internacional el podem classificar de la següent manera:

- Els ordes al mèrit, en les seves dues vessants:
 - Civil: l'orde del mèrit civil, la medalla del mèrit turístic i la medalla del treball.
 - Militar: aquelles que s'atorguen en temps de guerra o en temps de pau.
- Els ordes dinàstics: és a dir, els vinculats a una casa reial i que no han estat transferits a l'Estat. Els ordes més importants encara existents són l'orde del Toisó d'Or i l'orde de la Garrotera. Aquests ordes tenen un fort ressò dins de les normes protocol·làries.
 - El Toisó d'Or: es tracta d'una peça en forma d'eslavó que va unida a un xai; es posa amb una cinta de color vermell i penja d'un collaret format amb baules. Està inspirat en la mitologia grega. Va ser creat el 1429 pel duc Felip de Borgonya. La finalitat de l'orde era propagar el catolicisme. El toisó, a Espanya, forma part de la Corona, després del matrimoni de Felip *el Formós* i la infanta Joana, *la Boja*. Avui pertany a la Corona d'Espanya, sent el seu sobirà qui exerceix la presidència. També tenen el toisó monarques i caps d'estat com el rei Gustau de Suècia o la reina Isabel II del Regne Unit. La seva concessió és vitalícia i no hereditària: un cop mort el titular, s'ha de restituir el toisó a la cancelleria de l'orde.
 - El Molt Noble Orde de la Garrotera (*The Most Noble Order of the Garter*): va ser fundat pel rei Eduard III l'any 1348. L'orde està format pel Gran Mestre Sobirà, sempre el rei o la reina sobirans del Regne Unit.

Finalment, són condecoracions **no oficials** (no atorguen prerrogatives) totes aquelles que concedeix el sector privat: insígnies, medalles, collarets, recompenses honorífiques...

1.3 Normes jurídiques, socials i ètiques del protocol institucional

En aquesta societat, en què les presses semblen sovint males companyes de viatge, acomplir degudament les normes de protocol i cerimonial, en tant que normes jurídiques, pot presentar algunes dificultats d'aplicació. A aquest fet se li suma el

caràcter obsolet d'algunes normes, així com el caràcter no coercitiu o sancionador de les mateixes.

Si entenem el protocol com una mena de reglament o una sèrie d'instruccions (fixades per tradició o per conveni) per actuar correctament, llavors la noció de protocol tindrà **diversos usos segons el context**; és a dir, podem entendre-la com:

- Un document o una norma que estableix els diferents procediments d'actuació. S'hi recullen conductes, accions i tècniques que es consideren adequades en cadascuna de les situacions que s'hagin previst. Per exemple, les forces de seguretat tenen un protocol d'actuació, els bombers en un cas d'incendi, els metges en els hospitals, etc. Ser negligent en alguns d'aquests casos condueix a una sanció punible.
- Els acords establerts entre diversos estats per poder modificar o crear un conjunt de normes que els països signats hauran de respectar.
- Una eina que permet afrontar les crisis que pot tenir una empresa.
- Una eina que permet establir els criteris de comportament adequats en un esdeveniment social de certa formalitat. Aquí anirà associat a l'etiqueta: vestir-se d'una manera determinada, respectar la puntualitat, saludar correctament les diferents autoritats...

D'altra banda, el protocol és un dels àmbits de fixació i **expressió de la identitat** i imatge corporativa de les entitats, de la seva cultura i del seu sistema de valors. Per tant, es pot formular segons la **relació jurídica (o no)** de les seves normes:

- Aquelles que tenen un caràcter jurídic *stricto sensu*, com ara un protocol oficial o un ordre de precedències i rangs.
- Aquelles que no tenen un caràcter jurídic, com ara les modes i les regles ètiques, per bé que la seva utilització al llarg del temps fan que esdevinguin usos i costums i, per tant, els atorga un caràcter jurídic.

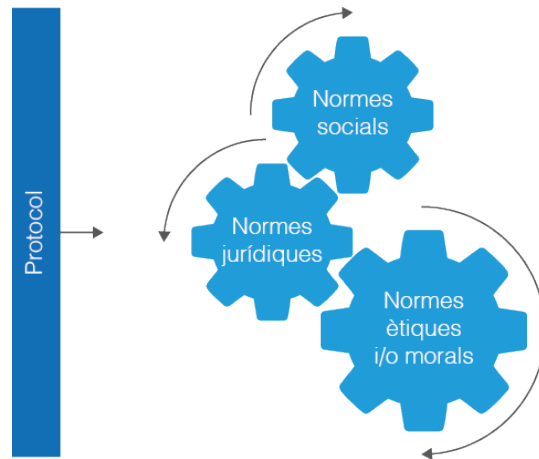
En tot cas, el protocol és una eina al **servei de la societat** i està integrat per una sèrie de normes de caràcter formal que poden ser ètiques, socials o jurídiques, i que s'encaminen a **definir el marc d'un acte** a través de:

- La presidència: aquell que ocupa el primer lloc en un acte solemne.
- Les precedències: el lloc que correspon a les autoritats o personalitats en un acte.
- Els símbols: elements al·legòrics amb trets associats a una convenció socialment acceptada.
- Les intervencions: exposicions orals dels representants.
- Els comportaments: conjunt de conductes, regles i normes que s'han de conèixer i complir

Aquests cinc elements ens serveixen per donar una imatge al més fidel possible del que representen les autoritats i les personalitats que protagonitzen o assisteixen a l'acte, així com del missatge que es pretén transmetre.

Un protocol funciona com una mena d'engranatge constituït per normes de tres tipus (vegeu la figura 1.3).

FIGURA 1.3. El protocol i els valors



- Quan parlem del **caràcter ètic o moral** d'un protocol fem referència a aquelles normes que estan exigides per l'acompliment d'un deure moral i que s'inspiren per la caritat o solidaritat cap als altres; per exemple, l'obligació d'utilitzar bones maneres en determinats actes o esdeveniments.
- Quan parlem del **caràcter social** d'un protocol, o "d'etiqueta" (d'un protocol en sentit molt estricte), fem referència a les regles convencionals variables en el temps i en el lloc. No són vinculants, i el seu incompliment no suposa cap mena d'infracció jurídica; per exemple, l'obligació de vestir jaqué de dia i esmòquing de nit. El seu incompliment pot conduir a "caure en el ridícul" davant dels altres.
- Quan parlem de **caràcter jurídic** d'un protocol fem referència a aquelles que estan dictades per la comunitat internacional, per l'Estat, per la comunitat autònoma i per l'Administració local, i que esdevenen dret positiu o dret consuetudinari; per exemple, la legislació que regula la precedència de les autoritats. La norma jurídica és un mandat, i per tant és diferent d'un suggeriment o un consell.

En resum, el protocol es nodreix d'aquests tres tipus de normes, però el seu ús està determinat i condicionat pel **tipus d'acte**. Tenint en compte el volum de normes que s'han promulgat fins al moment, les podem unificar segons l'*acte* que garanteixen. Així, trobem normes sobre:

- La concessió, la rehabilitació i la transmissió de títols nobiliaris.
- Les recompenses honorífiques: ordes civils i militars, medalles.
- La regulació dels símbols de l'Estat: banderes, escuts i himnes.

- La regulació de tractaments honorífics.
- Les precedències d'autoritats i institucions en els actes públics.
- La celebració d'actes que inclouen la rendició d'honors per part de les Forces Armades.

1.3.1 Sentits del protocol: ampli i estricte

A banda dels seus trets generals, tot protocol pot ser entès de dues maneres:

- En **sentit estricte**: fa referència a l'ordenació per rang de les autoritats públiques en un acte oficial. Per tant, esdevé la visualització d'un poder polític establert en un Estat o en un organisme conforme al que estableixen les normes de màxim rang que són les constitucions, en el cas dels estats, i els tractats o cartes, en el cas dels organismes internacionals.
- En **sentit ampli**: és una tècnica que serveix per organitzar i desenvolupar els actes de caràcter públic i posar-los al servei d'un conjunt d'elements, com poden ser la imatge pública, la reputació, la responsabilitat social, la visibilitat i les relacions amb els diferents entorns, entre d'altres.

Les normes de protocol regulades per llei són d'obligat compliment. Però quina autoritat amb capacitat coactiva disposa dels recursos per imposar l'acompliment d'aquestes normes? i de quina manera ho pot fer? Dins del marc institucional, les normes que regulen el protocol són considerades de **dret públic**, perquè afecten l'acció dels organismes o l'activitat institucional de l'Estat.

1.3.2 El cas espanyol

Si estudiem el cas d'Espanya, en primer lloc trobarem, com a exemple de protocol, la **Constitució del 1978**, on es recullen els pilars fonamentals de l'Estat democràtic, el cap de l'Estat i la divisió dels poders. Per desenvolupar aquests principis es promulguen una sèrie de normes que tracten els elements agrupats amb anterioritat.

Seguidament trobem el **Reial decret (RD) 2099/1983, de 4 d'agost**, pel qual s'aprova l'Ordenament General de les Precedències a l'Estat, on s'estableix clarament que l'abast d'aquest reglament es limita exclusivament als actes estrictament oficials. Aquest reglament va ser creat per la presidència del Govern, i és de caràcter estatal, independent i jurídic, segons l'article 97 de la Constitució espanyola, i sota l'empara de l'article 24 de la Llei de règim jurídic de l'Administració de l'Estat. Marca els següents **ordres de precedència**:

- Atorga una valença més gran a les investidures electives i de representació que a les definides per designació.
- Ofereix un major reconeixement a les institucions del món de la cultura.
- Crea la Jefatura de Protocolo del Estado, encarregada d'aplicar les normes del RD.
- Divideix els actes oficials en generals i especials.
- La presidència serà ocupada per l'autoritat que organitza l'acte.
- Dona major prelación a l'autoritat de la pròpia residència.
- Legalitza els usos i els costums.
- Estableix tres rangs d'ordenació: individual o personal, departamental i col·legiat.
- No reconeix la precedència a l'autoritat que es representa (en cas que es faci una substitució).
- Estableix l'ordenament, tant en actes celebrats a Madrid com en les diferents comunitats autònomes.
- Ordena els presidents de les autonomies segons l'antiguitat de la publicació oficial del corresponent Estatut d'Autonomia, i en el seu cas per l'antiguitat dels presidents.
- Acompanyar a Ses Majestats en actes oficials.

Més tard, el Reial decret 1204/1984, de 23 de maig, va aprovar les Reials Ordenances de l'Armada. Ha estat modificat amb el Reial decret 684/2010, de 20 de maig, que regula, entre altres aspectes, els honors militars que rebran les autoritats de l'Estat: qui, com i en quines circumstàncies. El Reial decret 494/1984, de 22 de febrer, va aprovar les Reials Ordenances de l'Exèrcit de l'Aire.

Quant als **símbols**, també tenim una normativa que explica com i quan s'han d'utilitzar:

- Les banderes. La llei 39/1981, de 28 d'octubre, tracta sobre l'ús de la bandera espanyola, així com d'altres banderes i ensenyes.
- L'himne nacional. Està regulat pel Reial decret 1560/1997, de 10 d'octubre.
- L'escut. Respecte a l'ús de l'escut només hi ha la Llei 33/1981, de 5 d'octubre, que simplement descriu l'escut espanyol i no el seu tractament.

El Reial decret 1368/1987 que fa referència al règim de títols, tractaments i honors de la família reial i dels regents. La seva importància esdevé en l'organització dels actes: tenim el Codi del bon govern ordre APU/516/2005, de 3 de març, que entre altres coses suprimeix els tractaments a tots els membres del Govern i dels alts càrrecs de l'Administració general de l'Estat, igualant-los a tots amb un senzill Senyor *don* o Senyora *doña*.

També s'hi han d'afegir les normes de les diferents entitats públiques territorials a nivell de **comunitats autònomes** i entitats locals (diputacions i ajuntaments), que seran només d'aplicació en els seus respectius territoris. Les comunitats autònomes poden dictar normes ordenant les seves pròpies autoritats i òrgans en actes organitzats per elles i als quals no hi assisteixi cap representant de l'Estat, ja que llavors són les normes estatals, per qüestió de rang, les que s'han d'aplicar. De cap de les maneres el contingut dels reglaments aprovats en les comunitats autònomes i en les entitats locals poden contradir la legislació estatal.

Després tenim un conjunt d'institucions com les **universitats i les reials acadèmies**, entre d'altres, però és evident que les normes que les regulen són d'ús intern i d'aplicació exclusiva en el seu àmbit de competència.

La manera com ha canviat la societat en aquests darrers vint anys, en què una notícia, un acte o un esdeveniment poden ser coneguts en poques hores arreu, ha provocat que les formes protocol·làries augmentin la seva visibilitat i, per tant, s'adaptin o intentin adaptar-se al ritme que les xarxes socials requereixen. Enfront de les normes jurídiques encotillades i en certs casos obsoletes, les normes ètiques i socials **procuren adaptar-se** als mitjans socials, donant referències del que la societat creu que pot o no estar bé. Així, tenim que l'ètica social s'ha alimentat del protocol per poder donar normes morals que entenguin tant què és el comportament correcte com que no han d'anar lligades necessàriament a una creença religiosa, sinó a un sentiment entès de manera general per a l'ésser humà i a la dignitat que li correspon.

1.4 Els actes institucionals protocol·laris; tipus i objectius

Inicialment, totes les institucions o organitzacions internacionals tenen un departament de protocol amb un **cap de protocol**. Aquest no té per què ser condescendent i afalagador, però això no vol dir que no hagi de tenir simpatia, bona educació i autoritat professional, ja que són justament aquestes dots les que li permetran treballar de manera seriosa i professional en aquestes organitzacions.

Una de les característiques bàsiques del cap de protocol és que **ha de ser eficaç**, ja que és l'encarregat d'establir unes directrius i un ordre en el terreny protocol·lari. No pot establir un ordenament apriorístic, perquè les circumstàncies posteriors poden obligar a canviar-lo. Per aquest motiu, l'art del protocol depèn en gran mesura de la bona planificació i l'organització de qui el dirigeix. Un bon cap de protocol ha de tenir, entre d'altres, les següents **característiques**:

- Tolerant, flexible i amable.
- Facilitador de solucions que acontentin tothom.
- Amb un ampli bagatge cultural.
- Ser una persona preparada, instruïda i amb coneixement de les tradicions.

- Estar al dia, en un procés de millora constant.
- Ha d'identificar i identificar-se fàcilment amb els grups o les persones amb les quals treballarà.
- Capacitat de reconduir les situacions, evitant en tot cas que aquestes es deteriorin.

1.4.1 Inauguracions

Les inauguracions són, molt possiblement, els actes més comuns que es poden donar en l'àmbit de les empreses privades i de les institucions i els organismes públics. Tenen un marcat **caràcter propagandístic** i/o publicitari, i permeten la interrelació i la informació entre els participants i la societat en general.

La cerimònia d'inauguració consisteix normalment en un acte simbòlic: una tallada de cinta, una avarada de vaixell, el descobriment d'una placa commemorativa o la posada de la primera pedra. Durant l'acte és habitual que les autoritats presents pronuncin un discurs, que s'anomena **discurs inaugural**.

En les inauguracions és convenient fer un **programa de l'acte** on es detallaran els moviments que aquest requereix. Hem de pensar que la majoria de les inauguracions segueixen un esquema organitzatiu molt similar, de manera que un cop en coneixem les passes és un dels actes més fàcils de portar a terme. Aquestes són les **normes** que haurem de tenir en compte a l'hora de preparar una inauguració:

- Tot acte inaugural ha de tenir un presentador, que farà la salutació inicial, la presentació de l'acte i dels oradors i el tancament o cloenda.
- L'acte se celebrarà dempeus, hi haurà un faristol per poder parlar i caldrà disposar de so per poder parlar si el lloc és obert o hi ha molt de soroll.
- Respecte a les intervencions, l'amfitrió serà el primer que pronunciarà el seu discurs, i el convidat d'honor, en cas que n'hi hagi, serà el darrer a fer-ho.
- Les intervencions seguiran l'ordre protocol·lari establert de menor a major rang.
- Si per raons d'estructura de l'acte es preveu que sigui l'amfitrió qui tanqui les intervencions, aquest haurà de donar la benvinguda (de manera breu) i cedirà la paraula al primer intervinent perquè pronuncii el seu discurs en primer lloc.
- Caldrà preveure la ubicació dels amfitrions de l'acte i també la dels assistents, així com dels elements que configuren l'escenari.

La seqüència de les **accions a realitzar**, un cop l'acte està a punt d'iniciar-se, és la següent:

1. Recepció dels convidats en general.
2. Recepció de les autoritats que assisteixin a l'acte.
3. Recepció de l'autoritat que presideix o del convidat d'honor.
4. Salutació a la corporació o al grup amfitrió.
5. En alguns casos, tall de cinta (cada cop menys utilitzat).
6. Descobriments de la placa commemorativa.
7. Recorregut per les noves instal·lacions o el nou servei.
8. Acte institucional amb discursos per part de l'amfitrió i l'autoritat que presideix.
9. Firma en el llibre d'honor, si s'escau.
10. Aperitiu, amb productes propis del país amfitrió.
11. Dinar o sopar.
12. Comiat de les autoritats i dels convidats, i si s'escau lliurament d'obsequis.

Finalment, en aquests actes cerimonials hi podem trobar tres **grups d'elements**:

- Espacials i temporals, que atorguen unes condicions estètiques l'acte; podem distingir entre:
 - Els materials: escenografia, mobiliari, decoració, símbols...
 - Els immaterials: música, olors, il·luminació, efectes especials...
- Personals, com ara l'etiqueta o els signes d'identitat, que individualitzen i al temps socialitzen els participants en l'acte; per exemple: perfum, decoracions, indumentària, gestualitat...
- Normatius, és a dir, les regles d'ordenació espai i temps que regeixen els diferents àmbits on tenen lloc les cerimònies, són especialment importants per desenvolupar correctament les normes de protocol en la vida pública oficial.

1.4.2 Actes públics i esdeveniments especials

L'assistència d'autoritats o mandataris a un acte, en tant que exerceixen la seva funció pública, fa que l'acte esdevingui públic i necessiti de les formalitats protocol·làries, així com de la gestió dels **públics**, és a dir, dels assistents, que poden ser:

- Públic intern: diferents administracions i ciutadans, individuals o col·lectius.

- **Públic extern:** altres estats i organismes internacionals.

Per poder fer un acte institucional es requereixen certes formalitats, tant en la seva organització com en el seu desenvolupament, per dotar-lo de la solemnitat que requereix. Caldrà, doncs, distingir entre:

- **Actes institucionals**, que poden ser:
 - **Solemnes:** quan se celebren periòdicament, d'acord amb un conjunt de normes establertes, en un context de gran formalitat i amb una rigorosa planificació. Aquests actes poden ser: aniversaris institucionals, inauguracions d'obres de caire institucional i reconeixements i homenatges.
 - **Interinstitucionals:** quan s'involucren dos o més organismes o institucions amb la finalitat de crear, mantenir i refermar els vincles. Per exemple: una firma d'un conveni o acord, un lliurament de donacions o visites protocol·làries, etc.
- **Actes protocol·laris.** Són aquells actes institucionals on hi haurà autoritats nacionals o estrangers. Normalment tenen relació amb temes commemoratius celebrats per organismes estatals, com ara ambaixades, consolats, organitzacions no governamentals (ONG) i/o empreses privades (llavors s'anomenen *actes mixtes*). Aquests actes s'han d'ajustar a les lleis establertes dels governs nacionals (o altres ens administratius, comunitats autònomes, regions, ajuntaments, etc.), i normalment s'organitzen amb l'ajut dels departaments protocol·laris que tenen les diferents autoritats oficials que hi assisteixen.

Els esdeveniments

Un **acte** no és el mateix que un **esdeveniment**, el primer té un caire més oficial i el segon és de caràcter social.

Els esdeveniments són tots aquelles fets socials (familiars, culturals, esportius, d'oci...) que també requereixen d'un protocol a seguir. En destaquen els següents:

- El protocol **notarial**. Va referit a les eines que un notari públic utilitza per consignar els contractes que es desenvolupen davant d'ell i entre les parts. Poden ser actes estrictament privats o amb públic; per exemple, la presència d'un notari per donar fe pública que els premis que es lliuren en un concurs són els que es diuen que són. El funcionament d'aquest tipus de protocol està totalment regulat per llei
- El protocol **acadèmic**. Va referit a un conjunt d'esdeveniments (cursos, seminaris, congressos, etc.) que poden portar a terme les universitats tant públiques com privades o altres centres educatius on poden intervenir autoritats i persones importants, a més a més de les persones que configuren

l'organigrama de la mateixa institució. Aquests esdeveniments van orientats més cap a la descripció del contingut de la discussió i les conclusions que cap al desenvolupament del mateix esdeveniment. De manera que un bon protocol acadèmic és aquell que:

- Mostra una *capacitat de síntesi* en els actes que es van produint que permet lligar tots els temes que tractarà la institució.
 - Està *ple de simbologies*; així, per exemple, cada facultat té un color que la defineix i els representants institucionals de la Universitat tenen unes indumentàries que defineixen la seva jerarquia; per preparar-los degudament, les universitats solen comptar amb un cap de protocol.
- El protocol **estructural**. És el que s'encarrega de crear les estructures necessàries perquè un acte es desenvolupi correctament quan per a l'acte en si encara no hi ha un protocol dissenyat. Hi ha qui entén aquest protocol com la part més material, ja que es tracta de crear l'organització dels elements necessaris perquè l'esdeveniment es desenvolupi segons el que es preveu i de la forma més correcta possible.
 - El protocol **de gestió**. Fa una funció complementària i com a eina de suport. Controla i condueix totes les accions que s'han de dur a terme. Són accions de suport logístic que han de seguir unes pautes concretes per obtenir que l'esdeveniment funcioni tal com ho ha de fer. Per exemple, on col·locar els participants, l'enviament de les invitacions, els discursos, etc.
 - El protocol **d'atenció o assessorament personal**. Consisteix en el desenvolupament d'activitats, accions i gestions amb la fita de donar una atenció total a la persona que tenim al nostre càrrec. Per exemple, la programació de visites d'interès, l'assignació de personal de suport, l'assignació de personal de seguretat...

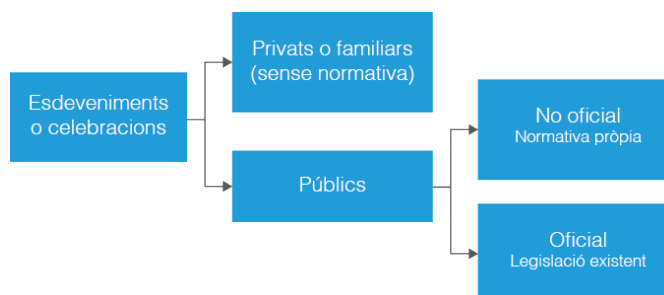
Esdeveniments oficials

Quan ens referim a esdeveniments organitzats des de l'Administració, la direcció i els poders de l'Estat parlem d'inauguracions, cerimònies de la reialesa, preses de possessió, constitució de corporacions, celebració de consells de govern...

Actes oficials i privats

En la aplicació del cerimonial i del protocol en els actes i els esdeveniments, apareix una altra classificació en què diferenciem principalment dos àmbits de titularitat: la titularitat de l'**Estat** (govern) i la de les **administracions públiques** (ministeris com Educació, Salut, Serveis Públics...) en els actes oficials i els actes privats (vegeu la figura 1.4).

FIGURA 1.4. Classificació dels actes



- **Actes oficials:** són aquells organitzats per l'Estat i per les entitats paraestatals (Unió Europea, Nacions Unides, Organització d'Estats Americans, MERCOSUR, etc.). Per la seva titularitat oficial s'hi afegeixen circumstàncies com el caràcter públic amb què s'organitza i la seva fiscalització, els principis de publicitat, la lliure concurrència i la transparència, que obliguen els poders públics a organitzar els seus esdeveniments segons el bé comú i els interessos generals de la comunitat, i no els dels particulars d'un grup concret. Els ciutadans paguen els seus impostos i voten els seus representants, fet que dóna dret a exigir que els esdeveniments organitzats per ells amb càrrec als pressupostos i recursos públics responguin als interessos del poble.
- **Actes privats:** la major part d'actes que s'organitzen dins i fora de les fronteres són actes privats o bé de caràcter familiar o caràcter corporatiu. I aquests poden ser familiars, com ara batejos, casaments o aniversaris, o corporatius, com ara la inauguració d'una subseu d'una empresa.

Quan en un esdeveniment organitzat per una empresa (on hi hagi autoritats de l'Estat com el cap d'Estat, el cap de govern, ministres, consellers regionals, alcaldes o altres alts càrrecs) s'han d'aplicar l'ordenació i les precedències determinades pel protocol institucional (si és que existeix) i les personalitats de la corporació, segons les normes de la companyia.

1.4.3 Visites institucionals

A diferència dels actes institucionals i els esdeveniments, les visites institucionals són aquelles realitzades per autoritats distingides i personalitats amb motiu d'una **invitació prèvia** per assistir a algun acte promogut per una institució.

Exemples de visites institucionals

Que el president del Consell de la UE assisteixi a un acte universitari on hi participin diverses universitats membres de la UE, o que un president de Govern assisteixi a la investidura de doctors *honoris causa*.

A aquest tipus de visites cal dedicar-hi temps i cura. S'inicia amb la **invitació prèvia**, que l'autoritat o la personalitat ha de rebre amb 20 dies mínim d'antelació si es tracta d'un acte institucionalitzat, o mesos si és un acte nou amb motiu de, per exemple, inauguracions o actes cerimonials, entre d'altres. A més a més, hi ha d'haver un **programa de visites** que s'ha de fer arribar uns dies abans (recomanable, una setmana) a l'autoritat o personalitat convidada perquè sàpiga com es desenvoluparà la visita.

La visita institucional més coneguda és la **visita d'Estat**. Aquestes inclouen allotjament, manutenció, transport i seguretat en tot el territori pel qual es mouran els convidats. Els passos a seguir són:

1. Arribada a l'aeroport del cap d'Estat convidat, a la zona dedicada a les autoritats normalment coneguda com a *zona o pavelló d'Estat*.

2. L'ambaixador puja a l'avió per convidar les autoritats a baixar.
3. Al final de les escales de l'avió hi haurà: ministre d'Assumptes exteriors, cap d'Estat del país amfitrió, ambaixador i autoritats militars pertinents, director de l'aeroport i un assistent personal que acompanyarà el convidat durant la seva estada al país.
4. Salutacions. Es poden escoltar els himnes en un pòdium (primer el del país convidat i després el del país amfitrió) i revista de les tropes.
5. Trasllat de les autoritats a la residència assignada i després trasllat als diferents palaus on tindran recepcions oficials, ja previstes en l'agenda del viatge.
6. Comiat. A la porta principal del palau del cap d'Estat s'acomiada el cap d'Estat convidat i es torna a passar revista de les tropes o la companyia d'honors. El cap d'Estat amfitrió acompanyarà el convidat fins al cotxe oficial que el portarà cap a l'aeroport.

1.4.4 El protocol oficial i la societat civil

En ple segle XXI, la societat civil (el conjunt de ciutadans d'una població, ciutat o país) està en boca de tothom. La seva presència és cada cop més potent i forta, ja que porta a terme una ingent activitat pública. Però no sempre aquesta societat està adequadament representada i present en els actes públics oficials.

En el marc d'un Estat, la societat civil és una nova concepció, pròpia del segle XX, i per tant les normes jurídiques no han de regular-la. Aquest fet fa necessari trobar fórmules funcionals i pràctiques que permetin establir el millor **marc relacional** entre el protocol oficial i la societat civil.

Dins de la societat civil hi ha tota una sèrie d'institucions i organismes que la representen i que no tenen la consideració d'oficials, però evidentment formen part de la vida diària d'una població. Per tant, avui en dia té una gran importància perquè agrupa als individus assumint el rol de ciutadans desenvolupant certes accions per influir en l'àmbit públic. La societat civil és bàsica per a un bon desenvolupament social en l'Estat on existeixen aquest organismes, així com dotar-los dels espais públics que representen. Entre les **institucions més representatives** hi trobem les següents (ordenades per ordre alfabètic):

- Associacions culturals. Són organitzacions de persones amb una finalitat o objectiu comú, que és la cultura i tot el que se'n desprèn.
- Associacions veïnals o de participació veïnal. Veïns que conviuen en una comunitat (bloc d'edificis o àrea geogràfica) i que es mouen per uns interessos comuns.
- Cambres agràries. Regulades per normatives en les diferents comunitats autònomes, regions o províncies, segons els països.

- Cambres oficials de comerç, on es dóna un paper més important a l'empresa, en particular a les petites i mitjanes empreses.
- Cambres oficials de la propietat urbana. Són associacions sense ànim de lucre amb la finalitat de defensar els interessos econòmics i corporatius dels propietaris de les finques urbanes.
- Col·legis professionals. És una corporació de dret públic integrada per les persones que exerceixen les anomenades professions liberals, i que solen estar emparades pel seu Estat.
- Clubs esportius. Atesa la diversitat de fórmules associatives, només cal tenir present que són associacions privades, creades per la voluntat de diverses persones que tenen per objecte tant la promoció o la pràctica d'una o diverses modalitats esportives com la participació d'activitats i competicions esportives.
- Entitats bancàries públiques. És una empresa sota el control estatal.
- Federacions i societats esportives. Són organitzacions que tenen com a funció principal la regulació i organització d'un esport. Tenen la capacitat de dictar accions disciplinàries o canviar regles per adaptar-les a les noves situacions que es produeixen en el desenvolupament de l'esport.
- Organitzacions no governamentals. (ONG). Són institucions sense ànim de lucre que no depenen del Govern i que realitzen activitats d'interès social.
- Partits polítics i sindicats

A l'hora de reconèixer la representació i la preferència en la societat civil, els **elements que garanteixen el protocol** són:

- L'antiguitat i l'edat. És tradicional en el protocol concedir una posició millor a la institució que té més anys de vida enfront d'aquelles que són més joves.
- El caràcter electiu o de sufragi (es pondera més la persona escollida que la persona designada).
- L'estat civil. Es considera que té preferència la dona casada sobre la soltera i els pares sobre els fills. En el cas de les parelles monoparentals, parelles de fet, parelles del mateix sexe..., el protocol s'haurà d'adaptar.
- Tan en el món acadèmic com en els col·legis professionals també es fa ús de les precedències (per exemple, pel que fa a un rector, un degà, un doctor...).
- Les ONG i les entitats de caràcter altruista i humanitari, amb la seva defensa dels drets humans i el servei públic.
- Les fundacions tenen com objectiu els interessos socials que ajuden i contribueixen al desenvolupament de la societat.
- Els prohoms. Són personalitats que destaquen per la seva aportació en els àmbits del pensament, les lletres, les arts, les ciències i similars.

- Convidats d'honor o especials. Amb independència del seu rang, els convidats d'honor s'han de situar de forma destacada prop de la presidència.
- Els patrocinadors. Les persones que amb les seves aportacions econòmiques fan possible un acte o esdeveniment. Encara que no siguin els amfitrions, se'ls ha de reconèixer un lloc a la zona presidencial o un lloc especial.

1.5 Els actes institucionals protocol·laris; normes i aplicació

Les normes a aplicar en els actes institucionals són una sèrie de regles a seguir perquè l'acte resulti el més ordenat possible. Distingir els conceptes d'amfitrió, presidències i precedències ens ajudarà a entendre els rols dels seus protagonistes.

L'**amfitrió** d'un acte és la persona o entitat que el convoca, organitza i finança; per tant, ha d'assumir els beneficis en visibilitat, notorietat, relacions públiques, imatge i reputació que l'esdeveniment genera. La **ubicació** del convidat d'honor és a la dreta de l'amfitrió.

La **presidència** d'un acte consisteix a ocupar el lloc més destacat i de més visibilitat, atorgant un plus de notorietat, popularitat i prestigi a aquelles persones que l'exerceixen. Pot situar-se al mig d'una sèrie de persones que estan ubicades davant dels assistents o espectadors de l'acte. Per exemple, si Ses Majestats els Reis presideixen al Palau Reial un sopar en honor d'un president d'un país estranger i la seva esposa, s'ubiquen cadascun a la dreta de l'amfitrió de sexe contrari.

Per la seva banda, la **precedència** és qui va al davant, de manera que en una llista de convidats s'estableix un ordre numèric pel qual uns en precedeixen uns altres. Dit d'una altra manera, les precedències són el lloc que li correspon a una persona d'acord el rang que ocupa. Variarà segons el tipus d'acte:

- **Actes oficials:** s'aplicarà la normativa oficial (estatal, autonòmica o local).
- **Actes privats:** s'utilitzaran els costums familiars o les regles internes corporatives.

També caldrà tenir en compte l'**etiqueta** (és a dir, la manera correcta d'anar vestit depenent del tipus d'acte; per exemple, no és el mateix un acte empresarial que un que requereixi vestit de gala); la **col·locació dels convidats** (la manera de situar els comensals perquè les taules quedin el més equilibrades possibles; aquí la presidència va en relació a la persona que fa d'amfitriona de l'acte i/o a vegades potser el convidat d'honor, a qui l'amfitrió cedeix el lloc principal) i les **normes de col·locació dels banquetes** (que comporten una organització complexa i implica necessàriament conèixer les normes perquè tots els convidats estiguin en el lloc protocol·lari corresponent).

1.5.1 La qüestió de les precedències

La **precedència** és el lloc que li correspon a una persona per raó de les seves característiques quan assisteix a un acte públic. La presidència màxima l'ocupa qui presideix el càrrec. L'ordre general de precedències està regulat pel Reial decret núm. 2099, de 4 d'agost de 1983, que recull tots els aspectes bàsics sobre l'organització dels actes públics oficials.

D'acord amb el tipus d'acte, el moment en què se celebra i el lloc on es desenvolupa, tenim una sèrie de criteris que ens poden ajudar a l'hora de portar-lo a terme. Els **criteris d'actuació** són aquests:

- Criteris jurídics: la col·locació es porta a terme segons el rang de les personalitats, el qual és establert per norma, considerant de major a menor.
- Criteris polítics: en funció del tipus d'acte, la col·locació està relacionada amb la convivència i els compromisos. Divideix els actes oficials en generals (ordenats per Reial decret per a commemoracions o esdeveniments nacionals, autonòmics, provincials, locals o relacionats amb la Corona, el Govern i l'Administració de l'Estat) i els especials (els organitzats per institucions segons siguin criteris de funció, serveis o activitats).
- Criteris de qualitat: corresponen a les persones segons el paper de cada assistent; per exemple, l'amfitrió té el lloc central, però per cortesia el pot cedir a un convidat rellevant i ell ubicar-se a la dreta.

Per ser al màxim de precís possible caldrà tenir en compte les **normes per determinar la precedència**; són aquestes:

- Prevalen els càrrecs electes davant els designats.
- Preval el càrrec davant la categoria personal.
- Si existeixen dubtes sobre la precedència d'una personalitat, és millor equivocar-se per excés que per defecte.
- Si l'autoritat assisteix a un acte per delegació no ocupa el lloc del representat, sinó el que correspon a la seva categoria, tret que representi un cap d'Estat o a un president del Govern.
- Entre mateixes categories preval l'autoritat del lloc on se celebra l'acte.
- Es diferencien dos tipus de precedències: una per als actes de caràcter general en la capital de l'Estat i l'altra per als actes en el territori.
- Legalitza els usos i els costums.
- No s'inclouen les precedències religioses, tret que l'Estat es declari confessional.

Per a les **precedències d'actes públics** s'estableixen tres criteris:

- Rang individual, Varia segons la personalitat: títols de càrrecs públics i altres autoritats. L'ordenació anirà en funció del lloc on se celebri l'acte.
- Rang ministerial: ordena els ministeris segons la data de la seva constitució.
- Rang col·legiat: l'ordre es fa segons la relació entre institucions i corporacions, en actes amb caràcter col·lectiu.

1.5.2 L'etiqueta

Entenem per *etiqueta* el cerimonial d'estils, usos i costums que s'han de guardar en l'àmbit de les cases reials. Tanmateix, l'evolució del terme ens permet parlar d'etiqueta, amb la mateixa propietat, en la República Francesa, el principat de Liechtenstein, Cuba o l'Imperi japonès, així com en **tots els actes públics solemnes**.

Per tant, l'etiqueta es refereix a una **manera de relacionar-se** en el món general, especialment quan no hi ha familiaritat i cal cuidar especialment les formes perquè no hi ha confiança entre els interlocutors.

L'etiqueta presenta un conjunt de **característiques**:

- És un aspecte concret del cerimonial i una manera formal de la cerimònia.
- Tracta de tots els elements personals que conformen la identitat individual en determinats actes o cerimònies (vestit, pentinat, ornamentació, gestualitat, posicionament...).
- Té un important valor socialitzador, ja que mesura i unifica l'aparença i els comportaments dels participants en una cerimònia i la dota de la identitat que es vol transmetre.
- Apareix com una manifestació de respecte cap a l'amfitrió i els altres assistents que homogeneïtza la seva presència pública.
- Es dona en totes les cultures, temps i circumstàncies històriques, sota formes diferents.
- No existeix un model únic d'etiqueta, cada convocatòria defineix la més adient.

Existeixen tres **tipus d'etiqueta**: l'etiqueta militar, l'etiqueta empresarial i l'etiqueta civil o social (la que analitzem).

L'**etiqueta social** és la part clau de la urbanitat i de les bones maneres. Fa referència al cerimonial dels usos, estils i costums en reunions de caràcter important, de gran seriositat i de classe.

Etiqueta és un dels termes que, juntament amb protocol, cerimonial i cerimònia, al·ludeixen a una mateixa realitat, i per tant poden portar a confusió.

La indumentària en l'etiqueta

El vestit d'etiqueta és el vestuari indicat per a actes socials i cerimònies formals d'alt nivell, i la seva utilització queda establerta per les normes de protocol detallades a la targeta d'invitació. Destaquen les peces següents:

- En l'**etiqueta masculina**:
 - El frac: és la vestimenta reservada per a la gran gala, el vestit de màxima etiqueta. Principalment està reservat per a la nit i excepcionalment per al dia. S'utilitza per a actes diplomàtics i acadèmics i sopars de gala amb la presència de Ses Majestats els Reis. El frac admet lluir medalles i condecoracions. Si es porta banda, el més normal és portar-la sobre l'armilla.
 - El jaqué: és un vestit d'etiqueta negre o gris utilitzat per a les cerimònies o els esdeveniments diürns fins a les set de la tarda. És una vestimenta molt utilitzada en els casaments. El seu origen data del segle XIX, i era una vestimenta de la cort britànica per muntar a cavall.
 - L'esmoquin: és el vestit d'etiqueta per a celebracions nocturnes, sopars, balls, espectacles o festes. El seu origen data del segle XIX, i va ser el vestit que utilitzaven els cavallers anglesos per fumar, d'aquí li ve el nom.
- En l'**etiqueta femenina** s'aconsellen vestits clàssics de roba i textures exclusives, en color negre amb brocats, pedreria i de tall llarg. El protocol permet eskena descoberta, escots i colors variats. Si s'assisteix a una cerimònia religiosa es cobreixen les espatlles amb un xal.

Avui en dia existeix un ampli debat sobre aquesta qüestió, perquè cada cop s'admet més, protocol·làriament parlant, la informalitat en el vestit en alguns esdeveniments concrets. Les **noves tendències** en l'etiqueta del vestir per al segle XXI és anar més informal. La tendència del futur és que conviuran en perfecta harmonia i naturalitat els dos estils, formal i informal.

1.5.3 Normes per a la col·locació de convidats

La col·locació és una tasca que comença quan rebem les **confirmacions** dels convidats a l'esdeveniment. El lloc que els correspondrà està relacionat amb la seva raó social, càrrec, sexe, edat, nacionalitat o alguna altra distinció que es consideri pertinent. Caldrà tenir en compte, doncs, tant les presidències com les precedències.

Trobareu més informació sobre les *presidències* i les *precedències* en aquest mateix apartat.

Sistema de presidència als actes

La presidència indica en quin lloc del saló s'ha de centrar l'atenció del públic i, dins d'aquesta presidència, qui ocupa el lloc principal i qui els acompanya compartint el protagonisme. Poden organitzar-se de cara al públic convidat, que s'anomena *a una cara*, o sense públic convidat, és a dir, *a dues cares*. Les organitzacions *a una cara* poden ser de tres tipus; d'alternança, correlativa o mixta:

- **Presidència a una cara i alternança** (vegeu la figura 1.5): s'organitza quan en una taula s'han de col·locar les persones de cara al públic de la sala, tant si es tracta d'un acte en el qual estan asseguts com dempeus. Han de situar-se sobre una tarima o elevació que permeti una bona visibilitat per al públic, i sol ocupar la part més noble d'un saló, recolzada per algun element institucional (domassos, tapissos, fons d'escenari...) i marcada per elements auxiliars del cerimonial, com ara banderes, insígnies, un faristol, una pantalla de projecció, decoració floral, catifes... Els components de la presidència s'alternen a dreta i esquerra de la persona o persones que presideixen, i s'utilitzen quan l'estrada "punt d'honor" ocupa el fons del saló i els convidats la perceben frontalment. Al mateix temps, les presidències poden ser de dos tipus:
 - **Úniques**: les exerceix una persona, que ocupa el centre entre un nombre senar d'integrants de la presidència.
 - **Compartides**: les exerceixen dues persones, que ocupen el centre entre un nombre parell d'integrants de la presidència. Però d'aquesta presidència doble, el de la dreta és la primera i la de la seva esquerra, la segona.

FIGURA 1.5. Presidència única i presidència compartida



Exemples de presidència compartida

Una presidència compartida podria ser, per exemple:

- Una presidència composta per reis o caps d'Estat (sempre serà compartida).
- Quan el president del Govern espanyol rep un president estranger i comparteixen presidència.
- Quan un amfitrió rep un convidat que ocupa un lloc superior al seu ordre de precedència però no vol cedir el seu lloc (rector universitat que rep el president de la comunitat autònoma).

- **Presidències amb ordenació correlativa o lineal** (vegeu la figura 1.6): en aquest cas, els components de la presidència es col·loquen l'un darrere de l'altre, de manera que el número u queda més a prop del punt d'honor del saló, i l'últim més lluny. S'utilitza aquest tipus de col·locació quan s'ubica

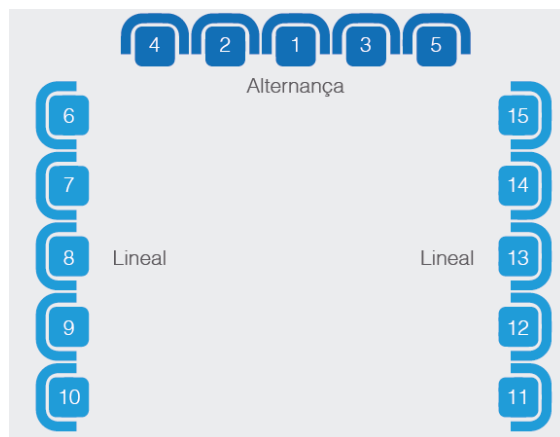
l'estrada en un lateral del saló, no al frontal, i especialment en les files de salutació.

FIGURA 1.6. Presidència lineal



- **Presidències amb ordenació mixta** (vegeu la figura 1.7): podem barrejar els dos tipus de presidència, alternativa i correlativa o lineal, si disposem d'un saló ampli, ja que aquest sistema ens permet respectar els diferents ordres de precedències. La presidència mixta normalment situa al frontal del saló els amfitrions de l'esdeveniment, o els amfitrions i els seus principals convidats en ordenació alternativa, mentre que en el lateral o en tots dos es poden col·locar públics interns, premiats o corporacions convidades. Aquesta presidència permet ordenar les precedències de tres maneres diferents cadascuna.

FIGURA 1.7. Presidència mixta: lineal i alternança



Exemple de presidència amb ordenació mixta

Una presidència amb ordenació mixta la podem veure en el lliurament dels premis Princesa d'Astúries, on trobem la presidència frontal alternativa amb Ses Majestats els Reis d'Espanya, el president del Principat i la Fundació, a les quals s'hi afegeixen dues presidències lineals laterals: a la dreta els premiats i a l'esquerra les autoritats.

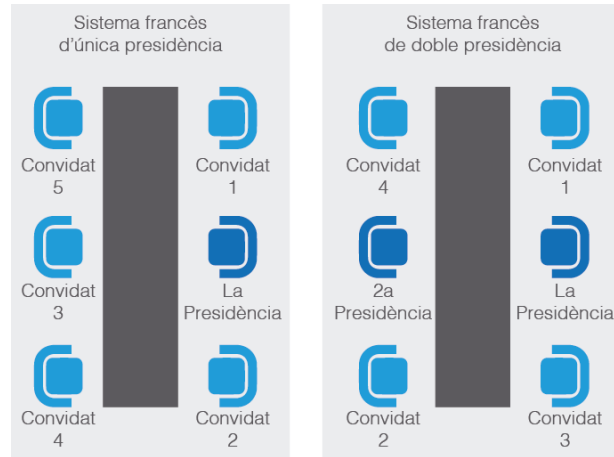
Sistema de presidència als banquetes

La **presidència a dues cares** s'organitza sempre a l'entorn d'una taula, i els membres d'aquestes estan situats els uns davants dels altres. S'ha d'anar amb compte a l'hora d'aplicar les normes amb la simetria i bidireccionalitat necessàries per al seu equilibri. Aquesta presidència es fa servir especialment en banquetes i en taules de treball i negociació. Hi ha de dos tipus:

- **Sistema francès** (figura 1.8): el més utilitzat internacionalment, consisteix a col·locar l'amfitrió o persona de més rang en el lloc central d'un dels

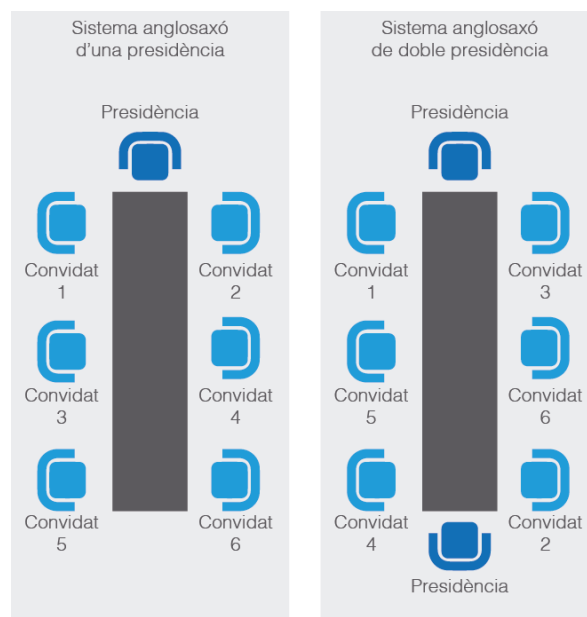
cantons amples de la taula (davant la porta). Si es tracta de dos amfitrions, seuran un davant de l'altre al mig de la taula, en una doble presidència. Intentarem que el nombre de convidats sigui senar a cada costat de la taula. Aquest sistema deixa perfectament definides les jerarquies, concentrant-se la conversa en el centre de la taula amb les categories superiors, mentre que en els extrems de la taula es col·loquen les jerarquies inferiors.

FIGURA 1.8. Presidència segons el sistema francès



- **Sistema anglosaxó** (figura 1.9): la presidència se situa a la capçalera de la taula (davant la porta). Si tenim una doble presidència ocuparan els extrems oposats de la taula. En el centre dels cantons llargs de la taula seuen els convidats de menys categoria. Amb aquest sistema aconseguim que les converses quedin més repartides, ja que hi ha dos centres en cada extrem de la taula. És un sistema que té avantatges i inconvenients; el principal és que a causa de la distància la conversa es divideix en dues parts, i a més el convidat d'honor es troba molt allunyat de l'amfitrió.

FIGURA 1.9. Presidència segons el sistema anglosaxó



Alhora, tant en el sistema francès com a l'anglosaxó, pot haver-hi un d'aquests dos sistemes d'organització de convidats:

- **Sistema del rellotge**, que consisteix a col·locar els convidats en el sentit en què es mouen les agulles del rellotge. A partir de la presidència es van situant els convidats, alternant el primer a la dreta de la primera presidència i el segon a l'esquerra; el tercer a la dreta de la segona presidència i així successivament.
- **Sistema cartesià**, en forma de "X". Es tracta d'un sistema molt aconsellable quan les persones són del mateix sexe. En aquest sistema s'alternen els comensals un a un per presidència, distribuint-se de la següent manera: primer el comensal a la dreta de la primera presidència, segon comensal a la dreta de la segona presidència, tercer comensal a l'esquerra de la primera presidència i quart comensal a l'esquerra de la segona presidència, i així successivament.

Un cop ja tenim la presidència al seu lloc, el següent pas consisteix a ubicar correctament els convidats seguint l'ordre protocol·lari corresponent, segons l'ordre general de precedències i aplicant les normes de col·locació dels comensals. Haurem de considerar les següents **normes de col·locació dels comensals**:

1. La presidència normalment l'ocupa l'amfitrió, persona que organitza i convida a l'esdeveniment, però en determinades ocasions es pot cedir el lloc al convidat d'honor o a la persona de més jerarquia o la persona de més edat. La majoria de les vegades, el convidat d'honor se situa a la dreta de la presidència, ja que és el lloc de més importància.
2. Els homes i les dones s'alternen, i en el cas de coincidència de sexes és preferible que coincideixin dos homes.
3. La dona assumeix el rang del marit en les precedències, però no al revés, ja que el marit sempre conserva el seu rang encara que sigui inferior (a excepció del marit de la duquessa que adquireix segons el protocol la condició de duc).
4. La distribució de seients a partir de la presidència única s'alternarà de dreta a esquerra per ordre d'importància. Si la presidència és doble, la distribució es farà en aspa. Evitarem que els extrems i les capçaleres de les taules siguin ocupades per dones.
5. Amb la mateixa categoria, la persona de més edat precedeix la més jove, i la dona casada preval davant la soltera, i l'estranger al nacional.
6. En el cas que assisteixen convidats estrangers, s'han de barrejar amb la resta de convidats.
7. Si és un banquet amb molts convidats, la fórmula més habitual és col·locar una taula presidencial rectangular i distribuir en el menjador les taules rodones o rectangulars que siguin necessàries.

8. Per evitar la confusions en el moment d'entrar al menjador s'aconsella adjuntar un plànol a la invitació amb la ubicació exacta de la taula i el seient que s'ocuparà. Si no estigués tancada la llista de comensals, s'aconsella col·locar a l'entrada un panell del menjador, la llista per ordre alfabètic dels comensals, la taula i el lloc que ocuparan el convidats.

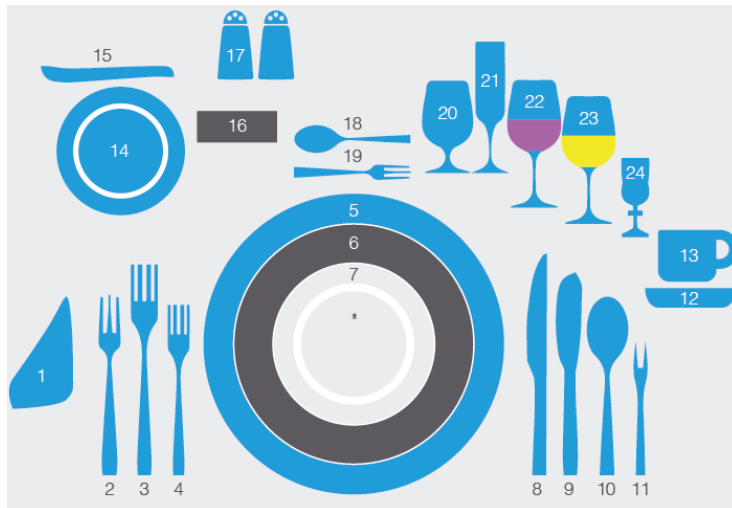
L'etiqueta a la taula en un banquet de gala institucional

És important conèixer les regles, les normes i els costums a l'hora de seure en una taula amb diferents personalitats i dirigents. És important que els modals d'una persona no incomodin la resta de persones que seuen a la mateixa taula.

A l'hora de **col·locar una taula formal** i disposar els seus elements tindrem en compte les següents recomanacions (vegeu la figura 1.10):

- Estovalles: no han de mostrar que han estat doblegades i han de caure igual per tots els cantons. El color preferible és el blanc.
- Tovalló: es col·loca doblegat, en forma rectangular, sobre el plat pla. Si s'utilitza plat fondo, llavors es col·locarà a l'esquerra del comensal, abans que els ganivets. No ha de portar formes decoratives, ja que significa que ha estat manipulat.
- Copes: se situen d'esquerra a dreta, i l'ordre és: aigua, vi negre, vi blanc i cava.
- Plat del pa: lloc on es talla el pa sempre amb les mans. Es col·loca al cantó esquerre del comensal, cap al centre de la taula.
- Plat pla: es col·loca just davant el comensal, sobre el plat de base. En les taules més formals sol ser blanc i de porcellana.
- Plat base: pot ser de plata, plata combinat amb or, metall blanc o vidre. S'utilitza per marcar l'alineació dels convidats. El seu ús és opcional.
- Coberts: es col·loquen arreglats pel mànec i segons el seu ús: de fora cap endins.
- Coberts de postres: han d'estar en posició paral·lela, la forquilla amb el dentat orientat cap a la dreta i la cullera al darrere, orientada cap a l'esquerra.

FIGURA 1.10. Muntatge d'una taula formal



- 1 Tovalló
- 2 Forquilla de peix
- 3 Forquilla de plat principal
- 4 Forquilla d'amanida
- 5 Plat base decoratiu
- 6 Plat pla principal
- 7 Plat d'amanida
- 8 Ganivet de plat principal
- 9 Ganivet de peix
- 10 Cullera
- 11 Forquilla de marisc
- 12 Plat per a cafè o te
- 13 Tassa de cafè
- 14 Plat pel pa
- 15 Ganivet del pa

- 16 Cartell amb el nom
- 17 Saler i pebrer
- 18 Ganivet de postre
- 19 Forquilla de postre
- 20 Copa d'aigua
- 21 Copa de cava
- 22 Copa de vi blanc
- 23 Copa de vi negre
- 24 Copa de vi dolç de postre



* Plat de sopa.
Es col·loca en el moment de ser servit.

2. El protocol en una societat plural

En aquests darrers vint anys, la paraula *protocol* s'ha anat incorporant a l'àmbit de la **comunicació estratègica d'empresa**, tot expressant la cultura corporativa, l'estil i la imatge que es vol projectar als públics (accionistes, clients, proveïdors...). Però aquesta no sempre és una tasca fàcil. Si bé el protocol ajuda a adaptar-se i a escollir les opcions més adequades a les empreses i institucions que les utilitzen, no és menys cert que hi ha un conjunt de problemes que sorgeixen a causa de la globalització que en general està afectant arreu i que comporta, sovint, una col·lisió de cultures.

2.1 El protocol i la col·lisió de cultures

Si bé el protocol ens ajuda a adaptar-nos i a escollir les opcions més adequades, sense perdre de vista el respecte i la reafirmació dels valors empresarials i/o institucionals, no és menys cert que la tasca es complica quan les cultures de diferents indrets es troben en un moment determinat i en un lloc concret. Cal trobar l'equilibri més adequat i que la nova norma esdevingui una característica a afegir, a les ja existents en el protocol.

Les apreciacions que les persones de cultures diverses fan sobre un fet poden arribar a ser les mateixes o totalment diferents, contradictòries o complementàries. L'espectre que abracen és molt ampli, i **posar d'acord** les persones no sempre és fàcil. De vegades, i especialment en aquests casos, és complicat distingir si les relacions personals estan sent ambigües o clares, pertinents o impertinents, convincents o dubtoses, o prudents o imprudents.

És per això que, en el marc de les relacions laborals i protocol·làries, pel volum de persones i idiosincràsies que es mouen, encara pot resultar més complicat obtenir acords i que les accions siguin a gust de tothom. Així, en qualsevol esdeveniment en què hi participin diferents estaments socials i cultures diverses, trobem **tres zones**:

- La infranquejable, que fa referència als valors més profunds de cada societat i el respecte als drets humans.
- La possibilitat de fer algunes concessions.
- El punt de trobada, on les coincidències són més plausibles.

El **Codi deontològic** d'un professional del protocol consta d'un conjunt de principis que recullen la seva activitat. Aquesta ha d'anar dirigida a l'entesa entre els homes i les diferents cultures, respectant les especificitats i diversitats de la gent

que participa de l'esdeveniment. Per aquest motiu, l'Organització Internacional de Cerimonial i Protocol (OCIP) va crear un Codi deontològic en què es recullen una sèrie de **principis** que podem dividir en tres grans grups:

- Els principis i les regles de conducta
- Els principis d'actuació, coneguts també con *Lex Artis*
- Un recull de consideracions finals

2.1.1 Principis i regles de conducta

En els principis i les regles de conducta s'adopten els **valors fonamentals** que es troben recollits en la Carta de les Nacions Unides, la Declaració Universal dels Drets Humans i altres sistemes, a partir dels quals es regeix la societat internacional.

El protocol permet millorar les relacions; consegüentment, com a professionals del protocol haurem de saber actuar amb mesura i resoldre les possibles controvèrsies que apareguin. Així, ser un **bon professional del protocol** implica:

- Ser intel·ligents i delicats, i saber discernir amb mesura i sentit els possibles conflictes que es puguin donar en xocar cultures de diferents països.
- Tenir una actitud oberta, no dogmàtica, disposada al diàleg i a la col·laboració, sobretot en els casos en què calgui prendre decisions col·legiades o per consens.
- Mostrar-nos equilibrats i evitar els xocs culturals, tot combinant els usos, els costums i les maneres de fer segons les diverses cultures amb les quals s'estigui en contacte.
- Tractar de convèncer més que imposar.
- Que les nostres actuacions hauran de regir-se pels principis de coherència, respecte i tolerància.
- Que la informació que haurem de transmetre ha de tenir un caràcter permanent i actualitzat.
- Fer de la nostra activitat una eina important de comunicació que permeti obtenir la qualitat i l'excel·lència en l'organització.
- Respectar escrupolosament les normes de caràcter jurídic que afectin la nostra activitat, compaginant-les amb els usos i costums de les diverses comunitats i amb les exigències que d'elles es derivin, tenint en compte, a més a més, les pautes socials del lloc on es produeix l'esdeveniment protocol·lari.

- Que, en cas que es produeixi un conflicte, haurem de mesurar els actes que l'han generat i valorar si cal o no fer canvis, i de quina magnitud de canvis parlem.
- No perdre mai la calma; la paraula, l'exemple, la paciència, la tolerància, la comprensió i el respecte són les millors eines per convèncer.

Principis d'actuació o 'Lex Artis'

Entre els principis més importants haurem de tenir en compte els següents:

- Mai utilitzarem les relacions que esdevenen del nostre treball, activitat, relacions o contactes que se'n derivin en profit propi.
- Haurem de tenir una actuació lleial envers la institució per a la qual treballem.
- En el cas de treballar amb altres professionals, les actuacions hauran de ser consensuades entre tots; el diàleg i la presa de decisió col·legiada han de formar part inherent de l'activitat.
- El respecte mutu entre professionals serà un principi bàsic. També ho serà el principi de lleialtat quan s'arribi a acords.
- Transmetrem una imatge de confiança; principi de confidencialitat i de secret professional.
- Les nostres actuacions no han de conduir mai a confusions, i en cas que en algun moment determinat se'n produís alguna caldrà esmenar-la al més aviat possible i de la manera més eficient.
- Farem l'activitat de manera que es pugui identificar en qualsevol moment, amb transparència, sense que hi hagi res amagat. Però, alhora, sense deixar de ser discrets: mai hem de ser objecte o focus d'atenció. Mai serem els protagonistes, sempre romandrem en un segon pla.
- No acceptarem ni regals, ni favors, ni remuneracions que no estiguin estrictament previstes legalment. Qualsevol cosa no estipulada per llei podria donar lloc a la idea de *compra de favors o suborns*.
- Rebutjarem qualsevol actuació que trenqui els conceptes d'igualtat i no-discriminació per sexe, edat, raça, creença o extracció social i cultural.

Consideracions finals

Aquestes idees bàsiques recullen els principis d'actuació i les regles de conducta més essencials, segons el codi deontològic de l'Organització Internacional de Cerimonial i Protocol (OCIP):

- Convèncer i no imposar, tenir una actuació equilibrada i ponderada.

- Oberts als pactes, les negociacions, les transaccions i la tolerància.
- Permanent respecte a totes les cultures, sent infranquejables els límits dels drets humans.
- Les decisions seran fruit de la reflexió i el coneixement, i hauran d'estar perfectament fonamentades i documentades.
- La formació serà permanent i actualitzada, i ens haurem de dotar de les eines necessàries de suport, documentació i consulta que ens calguin per fer les tasques de la millor manera possible.
- S'ha de veure la nostra feina, no nosaltres.
- La conducta ètica l'hem d'assumir com a base de la nostra activitat quotidiana. I tal com va dir la Generalitat ara fa uns anys: "La feina ben feta no té fronteres, la feina mal feta no té futur".

2.2 El protocol en els actes internacionals

És evident que, en el marc de les relacions internacionals, el protocol té molt a dir dins de les diferents organitzacions (segons siguin privades o públiques i dels països que interactuïn), ja que cadascuna té unes normes de caràcter intern molt específic i extens.

En les activitats de la societat internacional, els contactes que es generen són constants i nombrosos, adoptant característiques pròpies segons els motius pels quals es reuneixen. Hi ha, per tant, una sèrie de trets distintius que ens ajuden a entendre el panorama internacional i el protocol. Així, la **funció del protocol internacional** és (en destaquem tres):

- Vetllar perquè es respectin els valors i la dignitat dels estats independents, així com els de les persones que els representen.
- Propiciar un clima d'entesa i bona voluntat, on serà important destacar la necessitat de cortesia i bones maneres envers el tracte entre els diferents participants.
- Tenir presents les normatives dels propis països i les lleis internacionals que dirimeixen, en cas que sigui necessari, assumptes relatius al protocol.

2.2.1 El protocol a nivell internacional

Qualsevol reunió on conflueixin un conjunt d'alts càrrecs que representen valors i idees dels seus propis països, esdevindrà complexa i es veurà influenciada per factors que poden beneficiar o alterar el seu èxit. Les activitats, independentment

del seu origen i de la seva naturalesa, han de presentar un determinat ordre i han de tenir unes característiques especials per **propiciar una bona entesa**, de manera que el protocol hi té molt a dir.

L'acompliment de les normes protocol·làries internacionals se sustenta en **dos factors claus**:

- El respecte als usos i/o costums internacionals que s'han anat consolidant al llarg del temps.
- El respecte al dret internacional, també conegut com el *dret de gents*.

En cap cas hi ha un poder coercitiu que estableixi les normes sancionadores o compensatòries si es produeix una infracció o un incompliment de les mateixes.

Equilibri i reciprocitat

Per obtenir un equilibri en les relacions internacionals és bàsic aplicar el principi de reciprocitat, és a dir, que les parts respectin els mateixos beneficis i sancions.

2.2.2 La diplomàcia

El protocol internacional rep també el nom de **protocol diplomàtic**. La diplomàcia és una professió amb dos objectius principals: vetllar i representar els interessos d'un Estat en relació amb altres estats o organismes internacionals. La diplomàcia serà més o menys important segons el major o menor grau d'inclusió dels objectius i de les pràctiques que tingui assignades. El diplomàtic és la persona professional que exerceix un càrrec que l'autoritza a negociar i governar en nom de l'Estat que representa.

Quan un cap d'Estat visita un país que no és el seu gaudeix d'una sèrie de privilegis i immunitats a partir de la Convenció sobre Missions Especials que va aprovar l'ONU el 8 de desembre de 1969, i en què es destaquen els següents **privilegis**:

- Inviolabilitat personal i estar exempt de qualsevol mesura coercitiva.
- Immunitat de jurisdicció penal i de policia, és a dir, no pot ser arrestat ni portat davant d'un tribunal.
- Immunitat de jurisdicció civil.
- Privilegis d'exoneració d'impostos personals, entre ells els duaners.

Les **característiques** de la diplomàcia són:

- Tenir un caràcter públic.
- Ser fruit de les relacions entre els estats i els organismes internacionals.
- En la conducció de les relacions entre països, es parla d'art, de mètodes i altres condicions que fan possible l'èxit de les negociacions.

- El principal element és la negociació.
- És exercida per l'ambaixador o l'agent diplomàtic tradicional, i també pels caps d'Estat, caps de Govern, ministres, representants especials i tècnics especialitzats acreditats davant d'organitzacions internacionals de caràcter universal, regional o local. A més, els representants dels parlaments cada vegada intervenen més en temes de negociacions internacionals.

Els **objectius** de la diplomàcia són:

- La seguretat i la tranquil·litat de les nacions i el respecte de les seves tradicions i dignitats.
- Conservar la pau i l'harmonia dels pobles, així com la defensa dels interessos d'un Estat en el territori d'un altre Estat, procurant evitar les friccions que puguin conduir a la discòrdia i a la ruptura.
- Sotmetre's a la igualtat de tots els estats en les relacions internacionals, amb independència de la capacitat econòmica i el nivell de desenvolupament dels països.
- Servir com a eines de prestigi social, atès que són els representants simbòlics dels seus respectius països.

El protocol diplomàtic internacional

El protocol diplomàtic internacional el va regular el 1815 el Congrés de Viena, i el darrer a fer-ho va ser la Convenció de Viena de 1963, on es va reconèixer la inviolabilitat personal dels funcionaris, que no estan subjectes a la jurisdicció de les autoritats judicials del país receptor excepte quan es tracti de delictes greus. També es permetia a cada país dictar les seves pròpies lleis cerimonials, però delimitava les categories dels agents diplomàtics reconeguts pels estats. Aquests agents constitueixen el **cos diplomàtic** i són el conjunt de representacions estrangeres acreditades de manera permanent davant d'un Govern.

Per raons de protocol, el cos diplomàtic gaudeix de distincions i privilegis especials. El seus **agents** són:

- Ambaixadors, legats o nuncis
- Ministres plenipotenciaris i internuncis
- Ministres residents
- Encarregats de negocis

Els agents diplomàtics es regeixen per la Convenció sobre Relacions Diplomàtiques, de 18 d'abril de 1961; Espanya s'hi va adherir el novembre de 1967. En ella s'especificaven les **funcions** d'aquests:

- Vetllar pels interessos del Govern que representa en l'Estat receptor.
- Fomentar les relacions d'amistat.
- Defendre els drets dels ciutadans i procurar que es doni una fidel observança dels tractats signats.
- Acomplir les instruccions rebudes.
- Informar sobre els assumptes interns i internacionals del país on està acreditat i que sigui d'interès per al Govern que representa.
- Cuidar que els documents, els expedients i els segells especials tinguin una custòdia correcta.
- Observar rectitud en les seves actuacions.

El cos diplomàtic engloba també una sèrie de **prohibicions**; és a dir, no li és permès:

- Participar de la política interna del país receptor.
- Revelar secrets d'Estat.
- Utilitzar, per a fins propis i aliens al servei, els segells o la valisa diplomàtica.
- Exercir comerç.
- Fer un ús inadequat dels privilegis i les immunitats dels quals gaudeix.

Els **mitjans disponibles** per desenvolupar les tasques són:

- La representació de l'Estat del qual és originari
- La negociació amb l'Estat receptor
- La informació al seu Estat, per tots els mitjans lícits

Els **documents** dels agents diplomàtics són:

- El carnet diplomàtic: és un document que expedeix el Ministeri d'Assumptes Exteriors als que seran els representants del seu país.
- La llista diplomàtica: és la relació de noms, domicilis, telèfons i correus electrònics dels representants estrangers; les seus diplomàtiques, consulars i els organismes internacionals i els alts funcionaris del Govern local, i on apareix la llista de precedències i festivitats més importants nacionals i estrangeres.

El **protocol** és la codificació de les normes destinades a assignar a cada persona les prerrogatives i immunitats corresponents, mentre que el **cerimonial diplomàtic** es relaciona amb l'ambient en el qual es donen les relacions pacífiques entre els estats. Sense el protocol diplomàtic no seria possible garantir un marc de relacions "normals" en què els estats tinguin la capacitat de respectar i de ser respectats gràcies al principi d'igualtat.

Finalment, les **credencials** són un conjunt de documents que resulten de les acreditacions dels representats diplomàtics designats pels ambaixadors extraordinaris i plenipotenciaris, o els representants davant dels organismes internacionals i els enviats especials designats per representar el país en cerimònies o reunions internacionals. A l'arribada dels nous representants, l'oficina informará de la data i hora en què es lliuraran aquestes credencials.

2.2.3 El protocol a nivell mundial; Amèrica, Àfrica, Àsia, Oceania i els països àrabs

Cada país té la seva idiosincràsia, amb els seus propis usos i costums. És important, doncs, que coneguem algunes de les normes consuetudinàries d'alguns països o cultures similars. En un viatge ràpid fora d'Europa i pels diferents continents podem trobar-nos amb diversos protocols, usos, costums i tradicions.

En el cas d'**Amèrica**, per exemple, és evident que hi ha un fort contrast entre l'Amèrica del Nord i l'Amèrica Central i la del Sud (l'Amèrica Llatina). Pel que fa a l'Amèrica del Nord, són poc donats als usos protocol·laris en determinats àmbits, just a l'inrevés del món hispanoamericà, on trobem un ampli ventall de recursos que mantenen força similitud amb els espanyols, i en general amb els europeus. Així, en el **cas hispanoamericà** trobem que:

- Els ciutadans solen ser molt afectuosos, de manera que les seves salutacions també ho són. Fan encaixades de mans fortes i tenen el costum d'abraçar, donar un copet a l'espatlla o fer un petó a la galta.
- Solen ser molt propers pel que fa a l'espai personal, i se situen molt a prop dels seus interlocutors.
- En alguns països, la gestualitat és important i solen fer-ne ús, i fins i tot abús.
- Fan ús del *vostè* generalitzat, no només en moments determinats.
- Els horaris no són molt rígids i s'ha de respectar sempre l'hora de la migdiada.

A l'**Àfrica** s'ha de distingir no només entre zones regionals, sinó entre influències religioses. Així, tenim una Àfrica magribí (musulmana), un Àfrica subsahariana i un Àfrica catòlica i/o protestant. Els països africans de religió islàmica presenten

una major diversitat de cerimònies i celebracions i, per aquest motiu, les hem englobat en el grup de països àrabs i musulmans. Però l'Àfrica va patir la colonització de diferents països europeus, i van ser portats al continent costums, usos i tradicions. De manera genèrica, alguns dels usos que ens podem trobar en aquest continent són:

- La salutació i les relacions personals es basen en el contacte físic amb l'altra persona, sempre que sigui del mateix sexe. És convenient fer una salutació personalitzada, i no general, donant la mà, a tots els assistents en el moment de l'arribada i del comiat.
- En els àpats, en moltes zones els comensals mengen asseguts a terra. El menjar es presenta en bols comunitaris i cada convidat se serveix en el seu propi bol; el costum assenyalava que s'agafin els aliments amb la mà dreta utilitzant només tres dits (índex, polze i cor). El que s'ha de fer: provar ni que sigui una mica de tots els aliments servits com a senyal de gratitud.
- En molts països, primer mengen els homes i després les dones. Mostrar estranyesa seria una descortesia.
- És habitual establir converses tranquil·les i perllongades en el temps.
- És convenient concertar les reunions amb temps suficient, i molt convenient fer confirmacions de darrera hora.

L'Àsia és un continent on conflueixen una gran diversitat de cultures i religions; per tant, un ventall molt ampli d'usos, tradicions i costums que fan que en cada país els actes a celebrar siguin protocol·làriament diferents. Tindrem en compte els següents aspectes:

- La puntualitat és un aspecte fonamental; per exemple, al Japó i en algunes parts de Xina.
- A les salutacions, en moltes regions eviten el contacte físic amb les altres persones, de manera que es fa una reverència. En el cas concret de l'Índia, la salutació típica és el *nàmaste*.
- Adoptar una actitud humil i parlar, si és possible, amb un to de veu baix. No està ben vista l'expressivitat exagerada gestualment parlant.
- En el moment de menjar:
 - En alguns països, abans de seure, haurem d'esperar que ens indiquin quin lloc ens correspon.
 - L'edat dels comensals és un aspecte important, de manera que el primer a seure i a ocupar el lloc més rellevant a la taula serà la persona de major edat.
 - En molts països utilitzen coixins o matalassos baixos (tatami) per seure-hi.

'Nàmaste'

Es una salutació típica de l'Índia que consisteix a ajuntar els palmells de les mans, col·locar-les sota la barbeta i des de la cintura fer una petita inclinació del cap i del cos.

- També és generalitzat l'ús dels bastonets per agafar el menjar. Per a un occidental cada cop és més fàcil saber-los utilitzar, de manera que a nivell protocol·lari, i per integrar-nos a les seves tradicions, és molt aconsellable que els sapiguem fer servir (serà un dels elements que més valoraran dels esforços que farem). Al Japó és correcte enlairar el bol i apropar-lo a la boca per poder menjar, ja que així s'escurça la distància, però en canvi a la Xina no és habitual. En el cas que ens serveixin sopa no és de mala educació xarrupar amb soroll.
 - El té és una de les begudes més esteses en el món oriental, i al món occidental cada cop està guanyant més adeptes. Fins i tot hi ha països que hi dediquen tot un cerimonial, com per exemple al Japó i a la Xina.
 - Quan ens passen alguna font que va de mà en mà per la taula l'hem d'agafar amb les dues mans.
- A l'hora de mantenir una conversa, molts països entenen que aquesta ha de ser pausada. Si es produeix en algun moment un silenci llarg s'entén que és respectuós, ja que es considera que és un temps que ens estem prenent per poder reflexionar sobre el tema de conversació.
 - Utilització de les dues mans per donar les targetes de visita.

A **Oceania**, igual que en altres continents, la immigració ha deixat una petjada important en diversos països, especialment a Austràlia i a Nova Zelanda. En aquest continent, per tant:

- La salutació es limita a una encaixada de mans, tant per a homes com per a dones. Si són dues dones les que se saluden poden optar per un o dos petons a les galtes en cas que es coneguin en anterioritat, o bé per una encaixada de mans.
- Els australians no tenen tendència a utilitzar els tractaments especials per qüestions de càrrec o títol, valorant més les persones que els mèrits.
- En les converses, si és possible, millor evitar temes històrics i relatius als aborígens.
- A Malàisia, Papua Nova Guinea i altres països és important la diversitat cultural, així com tenir en compte que són de majoria musulmana; per tant, haurem de conèixer els costums i usos.

Finalment, i per raons religioses, destaquem els **països àrabs**. És important conèixer la diferència entre àrabs i musulmans: un país musulmà no cal que sigui àrab, i viceversa. Així, tenim que:

- *Àrab* fa referència als països que es troben a la península aràbiga i els països on la llengua àrab és la que es parla majoritàriament i consideren la religió musulmana com a principal.
- *Musulmà* són aquells que entenen que l'islam és el bressol de la seva religió, i la tenen com a prioritària entre les seves comunitats.

En tot cas, les normes, els usos i els costums seran diferents quan la religió els afecti directament. Aquest fet comporta una sèrie de procediments en públic, i també en privat, diferents dels de les persones que no tenen la religió musulmana com a prioritària. En el cas dels països àrabs, on la **religió musulmana és majoritària**, els usos i costums són:

- La salutació és una mostra d'amor i apropament al proïsme per demostrar-li la seva amistat. Generalment, s'utilitza l'expressió *Assalamu Alaykum* (és a dir, 'la pau sigui amb tu'), i la resposta és *Va'laikum Salam* ('i amb tu').
- S'apropen molt per parlar, però no és aconsellable tirar-se cap enrere, ja que és un signe de rebuig i de mala educació.
- Els amfitrions ofereixen als seus convidats una petita palangana per rentar-se les mans abans i després de menjar. Aquest oferiment es fa de dreta a esquerra, sent l'amfitrió el darrer. A més a més, els amfitrions són els darrers a menjar, deixant el privilegi de ser els primers als seus convidats. En iniciar i finalitzar es pronuncien unes paraules d'agraïment, el *basmala* i el *hamdala*.
- Cal utilitzar sempre la mà dreta, ja que l'esquerra es considera impura, perquè es reserva per a la higiene personal i altres accions íntimes. A molts països àrabs encara hi ha la tradició de menjar amb les mans, i per tant no ha d'estranyar si a taula no hi ha coberts. Es mengen els aliments de l'extrem més proper del plat al cos. És incorrecte començar a menjar pel mig o per la part més allunyada. El menjar no es pot servir ni prendre molt calent. Tampoc podem menjar asseguts en un sofà, cal estar a taula, o a terra a la manera tradicional.
- És tradició prendre l'aigua a glopets i de forma pausada, mentre que la llet cal beure-la ràpidament i de manera poc pausada.
- Mai s'ha d'assenyalar amb el dit.
- Mentre que els homes poden vestir com ho considerin oportú, les dones han de cobrir els braços i les cames i no han d'utilitzar pantalons.
- Són especialistes en la comunicació indirecta, i difícilment diran un no o un sí obertament.
- En el cas de l'Aràbia Saudita, les converses solen ser molt llargues i tranquil·les, els agrada parlar de tot, i si s'ha de discutir de negocis no s'ha de fer mai directament, és a dir, no és convenient anar al gra.

'Basmala' i 'hamdala'

Es tracta de dues fórmules rituals islàmiques d'agraïment amb les quals s'inicien i finalitzen les sures o capítols de l'Alcorà, i que els musulmans utilitzen, respectivament, per iniciar i finalitzar diferents tipus de documents o accions, així com a motiu ornamental. El *basmala* inicial normalment és una expressió del tipus 'En el nom de Déu, el Clement, el Misericordiós', mentre que el *hamdala* significa 'Elevat sigui Déu, gràcies a Déu'.

2.3 El protocol en les organitzacions internacionals

Els canvis que es van generar a partir de la Segona Guerra Mundial van propiciar el naixement d'una nova forma de relacionar-se entre els estats; concretament, amb la creació d'organitzacions governamentals. Al llarg d'aquests darrers setanta anys, la proliferació d'aquestes organitzacions ha estat molt important. Aquest fet ha donat com a resultat un volum d'interaccions, ja sigui de manera bilateral o multilateral, que ha conduït a l'aparició de **dos factors** que han generat un conjunt nou de pràctiques protocol·làries:

- La multiplicació de conferències diplomàtiques.
- L'augment de les relacions internacionals amb els estats i de les relacions de les organitzacions entre si.

Quan es crea un organisme internacional de tipus governamental, el primer acte protocol·lari que es produeix és l'elaboració i aprovació del seu **text constitutiu**, que tradicionalment adopta la forma de *tractat*. Un cop subscrit, estarà subjecte a la ratificació dels estats que en són signataris. En aquest document quedaran reflectides les estipulacions generals aplicables al funcionament de l'organització.

Per la seva naturalesa, aquests organismes **no tenen territori propi**, i les seves activitats es desenvolupen dins la jurisdicció d'un Estat, on normalment acaben tenint una seu permanent. Així, els organismes que no tenen territori poden tenir:

- Una seu o oficina política i social permanent de l'organització. En aquest cas hi ha un acord bilateral en què es determinen les condicions sota les quals l'oficina pot exercir les seves tasques de representació i compliment dels objectius de l'organització, així com els drets i deures de cada Estat membre i el tractament que rebran conceptes com ara immunitat, privilegis, facilitats i garanties als seus funcionaris, entre d'altres.
- L'establiment físic neix de les condicions de relació entre l'organització i les autoritats del lloc on es vol tenir la seu o on es vol treballar. Els documents que se subscriuen reben el nom d'*acord de seu*, i el seu format depèn del tipus d'organització, dels objectius, de la mida i de l'especificitat del seu personal.
- Una missió oficial en un territori d'un Estat membre de l'organització. L'acord és més senzill, però s'han d'establir les condicions de funcionament i les immunitats i els privilegis que l'Estat concedirà per garantir les situacions que es puguin generar.
- Una missió oficial en un territori d'un Estat no membre de l'organització.
- Una missió temporal amb atribucions molt específiques.

Altres documents propis de les organitzacions internacionals són els **tractats multilaterals**. Aquests permeten mantenir la relació entre l'Estat territorial i l'organització en temes de representacions, drets, obligacions, immunitats i privilegis que s'hauran de concedir en el territori on es desenvolupen les tasques pertinents.

Tots els documents que surten de qualsevol de les relacions que s'han establert, els de caràcter constitutiu, els de naturalesa jurídica, els de les prerrogatives, etc., han de ser **subscrits** pels estats quan volen ingressar.

Quan entren en relació diferents organitzacions internacionals, els criteris que se segueixen per a la **precedència**, per bé que no hi ha cap norma escrita, són:

1. Segons l'ordre cronològic, és a dir, per data de creació dels organismes que participen en l'esdeveniment.
2. Segons l'antiguitat a l'adhesió de la carta, el conveni, el tractat...
3. Segons l'ordre alfabètic; en aquest cas es pot preveure que sigui en l'idioma original del país on hi hagi l'esdeveniment o en l'idioma oficial establert pels amfitrions.

Però la diversitat que es presenta en la naturalesa i en els objectius de les diferents organitzacions provoca que cadascuna segueixi els seus propis processos de determinació de la precedència en els diferents actes que poden arribar a portar a terme. Si el que hem de determinar és la **precedència interna** en cadascuna de les organitzacions haurem de tenir present dos elements:

- La precedència que ve determinada per les autoritats que representen els estats membres.
- L'Administració permanent que s'encarrega del suport logístic.

L'ordre de **precedència** de les organitzacions pot ser aplicat seguint aquesta disposició:

1. L'Organització de les Nacions Unides, ja que és la que té els objectius més importants i la que aglutina el major nombre de països d'arreu.
2. Les organitzacions conegudes amb el nom de regionals, que en realitat s'ocupen d'assumptes de grups de països que són limítrofes o que es veuen units per la seva distribució geogràfica.
3. Les unions i les organitzacions administratives intergovernamentals autònomes amb interessos comuns.
4. Les organitzacions internacionals no governamentals.

La pràctica, però, situa els **directius** en un lloc preeminent respecte de la resta de membres de l'Administració permanent.

En el cas que haguem de col·locar **banderes** caldrà guardar un ordre determinat i una ubicació concreta; no hem d'oblidar que, a més de la bandera nacional i la institucional, l'espai haurà de ser compartit per les banderes d'altres països, institucions i/o empreses privades.

Tot i que el nombre d'organitzacions és cada cop més important, i segueix en augment, en podem destacar algunes, com per exemple:

- Les Nacions Unides (ONU)
- L'Organització del Tractat de l'Atlàntic Nord (OTAN)
- L'Organització dels Estats Americans (OEA)
- La Unió Europea (UE)

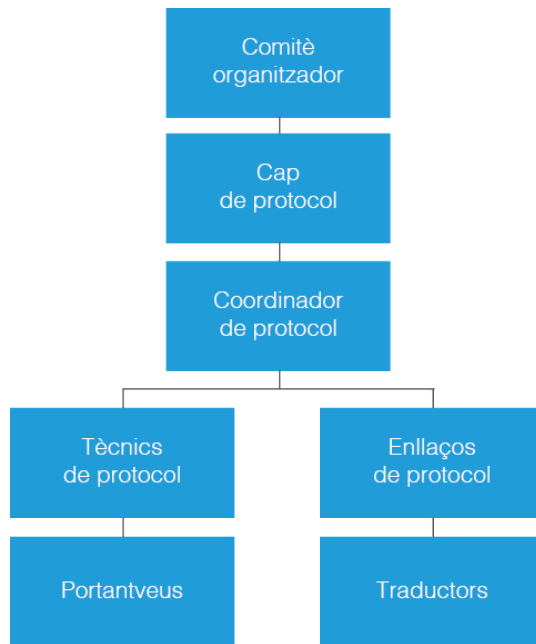
2.3.1 Normes internacionals i demandes tècniques

És evident que les relacions internacionals viuen i funcionen gràcies a les normes jurídiques que sustenten aquestes relacions. En elles es troben la majoria de les normes protocol·làries que regeixen l'activitat de les organitzacions, normes que poden ser de caràcter general o específic per a cada organització i que evidentment han de respondre a les necessitats per a les quals han estat creades les organitzacions.

Les **normes generals** més importants per a qualsevol organització són:

- Tenir el dret que se li reconegui personalitat i capacitat jurídica.
- Estar facultat per crear les normes protocol·làries que li siguin necessàries i convenients, sempre que respectin els usos i costums tant de caràcter internacional com local.
- Atorgar símbols, com ara escuts, banderes, estàndards, etc., i utilitzar-los amb total autonomia. Aquesta simbologia haurà de ser respectada per la comunitat internacional, i no es podrà injuriar.
- Dictar totes aquelles normes que cregui necessàries per portar a terme la celebració dels seus actes, respectant les regles generals de solemnitat admeses a nivell general.
- Establir, per document intern, l'ordre de precedència de les persones que participen en les seves reunions i actes, així com la col·locació de les banderes.

Les **normes específiques** han de quedar clarament reflectides en els *reglaments interns* de cadascuna de les organitzacions o en els *manuals de protocol*. En tot cas, l'organigrama del departament de protocol institucional sol ser vertical (vegeu la figura 2.1).

FIGURA 2.1. Organigrama del departament del protocol

El fet que el protocol sigui immaterial o “invisible” no significa que no existeixi. Al contrari, voldrà dir que el seu funcionament està sent el correcte i que assoleix els objectius proposats. La tendència actualment és alleugerir les normes protocol·làries i retirar certs elements per simplificar el missatge que es vol transmetre. No obstant això, hem de tenir present que el protocol és més rígid com més fort és un Estat. Encara que no ho sembli, el protocol té **presència** a:

- Les visites d’Estat
- Les visites oficials
- El que coneixem com a *cimera*
- En la firma d’un tractat
- En una trobada

Quan una trobada, es multilateral (és a dir, varis països), de vegades no és fàcil determinar qui exerceix la precedència, i és probable que fins i tot algú dels membres que hi participa no accepti de bon grat l’ordre que s’estableix.

2.3.2 El protocol de l’Organització de les Nacions Unides (ONU)

L’any 1945, després de la Segona Guerra Mundial, un grup de països varen arribar a l’acord de crear una organització que unís totes les nacions. El Congrés dels EUA va fer una invitació perquè la seu s’establís en el seu territori, essent Nova York el lloc escollit. Inmediatament es va iniciar la construcció d’una sèrie d’edificis que allotjarien aquest macroorganisme internacional.

Els edificis, entre altres construccions, allotgen l'Assemblea General, la Secretaria General, les sales de conferències i la biblioteca, coneguda pel nom d'un dels seus insignes exsecretaris generals, Dag Hammarskjöld. L'any 1948 s'establí l'Oficina de Protocol i Serveis d'Enllaç, dependent de la Secretaria General, i des de la qual es generen els procediments protocol·laris aplicables a cada cas concret, vetllant perquè es compleixin.

El protocol de l'ONU (o, simplement, de les NU) té una escassetat de normes escrites, fet que ha provocat que s'utilitzin els usos i costums d'una manera més habitual. Hi ha, per tant, una preminència del dret consuetudinari sobre l'escrit. És evident que la complexitat de l'ONU, pel volum de països que la integren (193) i pel seu caràcter multicultural, fa que les normes protocol·làries a aplicar intentin ser les més pràctiques i senzilles possible. Les **pràctiques protocol·làries** que segueix són molt variades; en destaquem especialment:

- Les precedències dins de l'organització.
- Les precedències en el si dels organismes especialitats, i amb estatuts especials vinculats a l'organització.
- Els protocols referents a les delegacions.
- Els protocols que s'apliquen a les activitats de l'organització.

Precedències dins de l'ONU

Dins de l'ONU trobem tres precedències, cadascuna amb les seves normes protocol·làries i les regles a seguir; són aquestes:

- La precedència entre els **estats membres i les delegacions representatives**:
 - Es col·loquen per ordre alfabètic del nom del seu país en l'idioma oficial de la institució, que és l'anglès. Complementàriament es pot sortejar el nom del país que s'ha de col·locar en primer lloc, a partir del qual s'aniran col·locant els altres.
- La precedència entre els **diferents òrgans de la mateixa organització** i els observadors permanents:
 - També es determinarà per ordre alfabètic, segons els noms dels estats intervinents en l'ONU.
- La precedència interna **dins de cada òrgan**. És a dir, que la precedència específica dels integrants dels diferents organismes i representats, tant pel que fa referència als funcionaris com a altres participants, i que participen en ells, han de seguir el següent ordre (en cas que hi hagi diferents persones amb el mateix càrrec prevaldrà l'ordre alfabètic del nom del seu país en anglès):
 1. President de l'Assemblea General
 2. Secretari General de l'Organització

3. Primers ministres
4. Vicepresidents de l'Assemblea General
5. President del Consell de Seguretat
6. President del Tribunal Internacional de Justícia
7. Primers ministres adjunts o vicepresidents del Consell de Seguretat
8. Ministres d'Assumptes Exteriors
9. President del Consell Econòmic i Social i representants dels cinc membres permanents del Consell de Seguretat.
10. President del Consell Fiduciari
11. Vicepresidents de l'Assemblea General, amb càrrec d'ambaixador
12. Ministres en exercici i jutges del Tribunal Internacional de Justícia
13. Presidents de les comissions de l'Assemblea General (per ordre numèric de la seva respectiva comissió)
14. Presidents de les delegacions en l'Assemblea General
15. Ministres adjunts d'Assumptes Exteriors i vicepresidents de les delegacions
16. Representants permanents davant l'organització
17. Presidents de comitès consultius
18. Representants de les assemblees amb càrrec d'ambaixador
19. Subsecretaris de l'organització
20. Representants de les assemblees sense càrrec d'ambaixador
21. Directors de l'ONU
22. Representants adjunts que no tinguin càrrec d'ambaixador

La **precedència interna** té diferents ordres en funció dels casos, però sempre es basa en ordenaments particulars o, si n'hi ha, en normes generals de dret internacional. Per aquest ordre:

1. El Consell de Seguretat; s'exerceix per torn, segons l'ordre establert alfabèticament en anglès. Els caps de les delegacions es col·loquen d'acord amb l'ordre alfabètic, a partir de l'Estat que té la presidència.
2. El president de l'Assemblea; té el reconeixement de cap d'Estat.
3. El secretari general; té el reconeixement de cap de Govern.
4. En actes oficials, el secretari general precedeix els caps de les delegacions.
5. Quan el secretari general viatja precedeix els ambaixadors acreditats davant els estats que visita.
6. El secretari general, en qualsevol país, té la qualitat d'hoste d'honor, i el lloc que ocupa en els actes és de precedència de proximitat, prop dels caps d'Estat i dels caps de Govern.

Quant a l'ordre de **precedències dels funcionaris** de l'organització, seria el següent:

1. Secretari general de les NU
2. Directors generals de les agències especialitzades, que aniran per ordre d'antiguitat
3. Secretaris generals adjunts o similars, que també aniran per ordre d'antiguitat
4. Caps d'organismes dependents de l'Assemblea General o del Consell Econòmic i Social (ECOSOC)
5. Funcionaris de les NU, de les agències especialitzades i altres funcionaris. En aquest cas, l'ordre estarà determinat per les categories que es determinaran en cada cas.

Precedències en el si dels organismes especialitzats

Respecte a l'organització interna de les precedències (aquelles que es troben en el si dels organismes especialitzats i amb estatuts especials vinculats a l'organització), l'ONU també té protocols establerts específics per a cadascun dels seus organismes; així, hi ha protocols per al Consell de Seguretat, per a l'Assemblea General, per als estats membres...

Respecte a les **precedències individuals**, l'ordre de col·locació dels delegats en recepcions privades i en altres actes socials es basa en el càrrec de la persona d'acord amb el càrrec que desenvolupa en el seu país. En cas de dos càrrecs iguals, l'antiguitat en el lloc polític servirà per determinar la precedència. En cas de personalitats molt notòries es podran tenir en consideració el seu títol nobiliari o les distincions honorífiques (si en té).

En **qüestió de banderes**, la bandera oficial de l'ONU es col·loca al mig i totes les altres s'ordenaran per ordre alfabètic dels seus noms en anglès. El conjunt de banderes es poden col·locar de dues maneres diferents:

- En cercle, de manera que la bandera de l'ONU se situa en el centre o en un costat, a la part esquerra (per a l'espectador) i tangent al cercle on es troben les banderes dels països membres.
- En filera, de manera que la bandera de l'ONU se sol ubicar a l'esquerra de l'espectador i un xic separada de la línia que formen les de la resta dels països membres.

Els protocols referents a les delegacions

Respecte als **protocols de les delegacions**, els integrants d'una delegació poden participar en les activitats de l'organització sempre que el primer acte (després de

la seva arribada o com a mínim una setmana abans de l'inici de les tasques que els corresponen) sigui fer arribar la llista dels seus noms al secretari general. Aquesta llista no està determinada per cap protocol, de manera que els participants la poden elaborar com creguin convenient. Per què? Perquè és un acte informatiu.

Els representants han d'estar acreditats pel seu Govern mitjançant la **carta credencial**. Aquest document pot anar dirigit a l'atenció del president en funcions de l'òrgan corresponent o el secretari general, que el farà arribar a la Comissió de Credencials perquè el revisi i determini si està formalment ben fet. Atès el volum de representants sol·licitants, la Secretaria General celebra una cerimònia de recepció de cartes credencials en què es recullen totes les que es presenten en aquells moments. Juntament amb les credencials, es lliuren els plens poders perquè la Secretaria els faci arribar a la Comissió de Verificació, la qual determinarà si aquest lliurament de poders està ben fet.

En cas d'anomalia, les comissions han d'informar l'Assemblea General o l'òrgan pertinent, el qual denegarà al participant o delegat la seva participació en les sessions corresponents. Davant de la decisió de la Comissió, l'Estat que envia els delegats no té cap recurs per exigir que siguin o no acceptats, i haurà d'elaborar nous documents de la forma correcta perquè siguin acceptats.

Els protocols que s'apliquen a les activitats de l'organització

Són tantes les activitats de l'ONU que a continuació només assenyalarem les dues més importants: les sessions ordinàries i aquelles en què participen caps d'Estat o alts dignataris.

Pel que fa a les **sessions ordinàries de l'Assemblea General**, un reglament estableix les normes protocol·làries. Les sessions ordinàries tenen lloc un cop a l'any a Nova York. Els procediments protocol·laris de preparació s'inicien unes hores abans, i les accions a seguir són les següents:

- Com que s'estima que vindran tots els estats membres, al vestíbul de la sala se situen les banderes ordenades per ordre alfabètic, tenint el nom del país en anglès com a referència.
- Cada Estat membre pot participar amb una delegació; el nombre de participants no pot ser superior a cinc i es poden portar fins a cinc suplents.
- L'Assemblea es veu assistida pel treball en les comissions, on cada membre està representat per un delegat més els consellers, assessors, experts, etc., que cregui convenient, però el seu serà només un vot.
- Les comissions es poden agrupar en quatre grups: les principals, les de procediment, les permanents i les especials.
- Totes les sessions de l'Assemblea General estan presidides per un representant d'un Estat membre. El president és escollit per al període de sessions que es correspongui, i obligatòriament ha de ser rotatori entre els integrants de cinc grups d'estats pertanyents a una mateixa regió.

- El grup al qual li correspon la presidència lliura anticipadament al secretari general la proposta sobre el candidat o candidats. Si només hi ha un candidat, el secretari n'informa l'Assemblea i s'anomena per aclamació. En cas que hi hagi diversos candidats es fa una votació secreta.
- El pòdium, amb les següents peculiaritats:
 - L'ocupen tres persones: al mig, el president de l'Assemblea General; a la seva dreta, el secretari general, i a la seva esquerra l'assistent del secretari general en assumptes polítics.
 - L'ordre de col·locació dels delegats es modifica en cada període de sessions; en aquest cas, el secretari escull a l'atzar un d'entre tots els estats membres, sent a la delegació d'aquest Estat a qui li correspon el primer lloc de la dreta de la sala, és a dir, el lloc amb major precedència.
 - A partir d'aquest punt s'aniran col·locant la resta de delegacions en ordre alfabètic, considerant el nom de l'Estat en anglès.

L'inici de la sessió també té les seves regles protocol·làries, que segueixen el següent ordre:

1. Un cop tothom ha pres lloc en el seu seient, el president en funcions obre la sessió després d'un cop de maça. Quan ha captat l'atenció de tots demana a les delegacions que verifiquin la data (tercer mes de setembre). Immediatament els convida a guardar silenci per resar o meditar sobre els treballs que en breu s'iniciaran.
2. Acte seguit, el president informa l'Assemblea dels noms que proposa per integrar la Comissió de Verificació. En reunions prèvies ja haurà escollit nou països per poder conformar aquesta comissió.
3. El següent pas és escollir el president d'aquest període de sessions. El president de l'Assemblea anuncia els candidats, i en cas que només n'hi hagi un se l'anomena, i si són diversos s'haurà de fer una votació.
4. Amb el resultat final a la mà, el president en funcions anomena de manera oficial el nom del nou president de l'Assemblea, qui des del seu seient assenyala si accepta o no.
5. Si accepta, el cap de protocol va a buscar-lo per acompanyar-lo al pòdium, el president sortint el rep amb una estreta de mans per sobre de la maça, el felicita i li cedeix el lloc. Acte seguit, el cap de protocol acompanya el president sortint fins al lloc que a partir d'ara ocuparà en la sala.
6. Sota la nova presidència es porten a terme les eleccions dels caps de taula, comitès especials i vicepresidències, i finalment es dóna inici als treballs de la primera sessió d'aquest període.

Els grups determinats per la ONU són:

L'Àfrica, l'Àsia, Europa occidental, Europa oriental, l'Amèrica Llatina i el Carib.

Pot ser que en les assemblees generals hi participin alts dignataris: caps d'Estat, caps de Govern, ministres d'Assumptes Exteriors, ministres... Les **sessions en què**

participen caps d'Estat són de gran solemnitat; en reconèixer la seva investidura, aquests personatges són motiu d'un tracte excepcional i de deferències especials segons el càrrec que ocupen. La seva arribada ha de tenir lloc un cop l'Assemblea estigui instal·lada, i segueix l'ordre següent:

1. Per fer l'entrada, els assistents de protocol els guien a una porta del fons de la sala, on la personalitat en qüestió és esperada pel cap de protocol, que l'acompanyarà fins al seient que té reservat en una zona específica per a caps d'Estat i de Govern.
2. El visitant esperarà en aquest lloc mentre és saludat oficialment i presentat als assistents pel president de l'Assemblea General.
3. Com que normalment les visites d'aquestes personalitats es deuen al fet que volen expressar idees i punts de vista sobre determinats assumptes, se'ls permet fer un discurs i se'ls dóna accés a la tribuna, sent acompanyats pel cap de protocol.
4. Un cop el visitant ha acabat, el mateix cap l'acompanyarà al seu seient, on escoltarà l'agraïment del president de l'Assemblea.
5. Finalitzat l'agraïment, haurà de deixar la sala per la mateixa porta per la qual ha entrat, el president suspèn momentàniament la sessió, baixa del pòdium acompanyat pel secretari general i ambdós acomiaden el visitant amb les cortesies degudes. (Si el visitant és un ministre, el lloc que ocuparà estarà en l'àrea del seu país, al costat de la seva delegació, i si vol fer una intervenció oral anirà sol fins a la tribuna i en finalitzar també tornarà sol al seu seient.)

Pàg. web ONU

Si voleu saber més sobre l'ONU podeu visitar la seva pàgina web: www.un.org/es/index.html.

2.3.3 El protocol de l'Organització del Tractat de l'Atlàntic Nord (OTAN)

L'OTAN té el seu origen en la firma del Tractat de Washington de 1949, mitjançant el qual deu països dels dos costats de l'Atlàntic (Bèlgica, Canadà, Dinamarca, els Estats Units, França, Islàndia, Itàlia, Luxemburg, Noruega, els Països Baixos, Portugal i el Regne Unit) es van comprometre a defensar-se mútuament en cas d'agressió armada contra qualsevol d'ells. Es creava l'OTAN a partir de l'article 51 de la Carta de les NU, que reconeix el dret de legítima defensa en cas d'atacs armats.

Es tracta d'una **organització militar**, que té dos comandaments: el Comandament aliat d'Europa, que té una Oficina de Protocol amb diverses directrius publicades pel quarter general, i el Comandament Aliat de l'Atlàntic.

La **precedència aplicable** es troba continguda en els ordenaments interns de l'organització, i els elements que tenen en compte són: el càrrec, la data en què es va obtenir aquest i la data de presa de possessió del càrrec que exerceix. En tot cas, els militars precedeixen els civils, atès el caràcter militar que té

L'OTAN a Internet

Si voleu saber més sobre l'OTAN podeu visitar la pàgina web del Ministeri d'Assumptes Exteriors i de Cooperació: goo.gl/eZPLMd.

aquesta organització, excepte en aquells actes en què l'estructura civil de l'OTAN precedeix l'estructura militar. L'ordre de precedència és el següent:

1. President honorari del Consell de l'Atlàntic Nord/Comitè de Planificació de la Defensa.
2. Secretari general, president del Consell de l'Atlàntic Nord/Comitè de Planificació de la Defensa.
3. Ministres d'Assumptes Exteriors/Defensa dels països membres per ordre alfabètic del país en anglès, començant pel país que exerceixi la presidència en aquells moments.
4. Representants permanents del Consell de l'Atlàntic Nord/Comitè de Planificació de la Defensa, per ordre de l'antiguitat de quan han estat nomenats.
5. Secretari general adjunt.
6. President del Comitè Militar en la Sessió de l'Estat Major.
7. President del Comitè Militar.
8. Caps de Defensa de l'Estat Major dels països membres per ordre alfabètic de país en anglès, començant pel país que exerceixi la presidència en aquell moment.
9. Comandant suprem aliat a Europa i comandant suprem a l'Atlàntic, per ordre d'antiguitat en què han estat nomenats.
10. Representants militars en el Continent Militar per ordre de nomenament en el Comitè Militar.
11. Almiralls i generals de quatre estrelles per ordre d'antiguitat de nomenament.
12. President adjunt del Continent Militar.
13. Secretaris generals adjunts de l'OTAN per ordre d'antiguitat en els nomenaments.
14. Director de l'Estat Major Internacional.
15. Representants adjunts permanents.
16. Representants de la Comandància Suprema Aliada a Europa i representants de la Comandància Suprema Aliada a l'Atlàntic, per ordre d'antiguitat en el nomenament.
17. Almiralls i generals de tres estrelles.
18. Director general de l'Agència de Sistemes de Comunicació i Informació de l'Organització.
19. Directors adjunts del personal militar de l'Estat Major Internacional.

20. Oficials amb categoria de salari de civils, generals de dues estrelles i oficials d'assumpte estrangers equiparables per ordre d'antiguitat de nomenament.
21. Representants militars adjunts col·locats per ordre de nomenament.

Els representants ocupen el lloc de l'autoritat a la qual representen; per exemple, si al ministre d'Assumptes Exteriors espanyol li resulta impossible assistir a un determinat acte de l'organització, el representant permanent espanyol davant l'OTAN ocupa el seient reservat al ministre.

L'ordre de **col·locació de les banderes** dels membres que formen part de l'organització segueix les següents característiques:

- Enfront dels edificis dels quaters generals.
- A la mateixa alçada i durant les 24 h del dia.
- La precedència s'inicia amb el país amfitrió, i una votació efectuada cada diumenge assenyala l'ordre alfabètic per a la resta dels membres, considerant els noms dels països en francès.
- La bandera de l'organització onejarà a la mateixa alçada en el lloc que el comandant suprem aliat a Europa disposi, no sent possible variar aquesta disposició.
- La bandera del Quarter General tindrà un pal més baix i es col·locarà on el comandant suprem ordeni.
- En cas d'haver-hi un acte protocol·lari, totes les banderes (la de l'OTAN i les de fora de l'organització) es col·locaran per ordre alfabètic en idioma francès, i donant a la de Bèlgica, com a nació amfitriona, el primer lloc.

Respecte als **actes que organitza l'OTAN**, l'Oficina de Protocol considera que hi ha tres tipus de visites oficials, en funció del càrrec que exerceixi el visitant:

1. Les visites de personalitats considerades d'especial importància: cases reials, caps d'Estat, ministres, caps de Defensa, ambaixadors (siguin o no siguin membres de l'organització) membres de parlaments, generals i altres militars de rang equivalent. Se'ls brinden honors militars a càrrec de la Guàrdia d'Honor del Quarter General.
2. Les visites relacionades amb la defensa nacional i col·legis d'Estat Major. Les conferències amb assistència de representants de països membres i no membres sol ser freqüent. La precedència ve fixada pel reglament intern. Per als representants dels països membres l'ordre és l'alfabètic del nom del país en anglès, començant pel país que exerceix la presidència en el moment de l'acte.
3. Les visites oficials provinents de països de l'Europa central i de l'Europa de l'est. A les visites se'ls donen honors militars segons el càrrec i rang que exerceixin. La Guàrdia d'Honor del Quarter General és l'encarregada de tals honors.

2.3.4 Protocol de l'Organització dels Estats Americans (OEA)

L'Organització dels Estats Americans, a nivell regional, és la més antiga del món, ja que el seu origen es remunta a la Primera Conferència Internacional Americana, celebrada a Washington, DC entre el 1889 i el 1890. En aquesta reunió es va acordar crear una Unió Internacional de Repúbliques Americanes, tot teixint una xarxa de disposicions i institucions coneguda com el *sistema interamericà*. Però no serà fins al 1948 que se subscriu a Bogotà la Carta de l'OEA esmenada l'any 1967, i amb els Protocols de Cartagena d'Índies de 1985, de Washington de 1992 i de Managua de 1993.

El seu **objectiu inicial** era aconseguir que en els seus estats membres hi hagués pau i justícia, a més de fonamentar la solidaritat i la col·laboració, defensar la sobirania i la integritat dels territoris i finalment la independència, tal com estipula l'art. 1 de la Carta de l'OEA, un fet que no sempre s'ha pogut garantir. Els estats membres que la integren són 35, i han atorgat Estatut d'Observador permanent a 69 Estats i també a la UE.

L'OEA a Internet

Si voleu saber més sobre l'OEA
podeu visitar la pàgina web:
[www.oas.org/es/temas/
protocolo.asp](http://www.oas.org/es/temas/protocolo.asp).

Dins de l'OEA hi ha l'**Oficina de Protocol**, que planifica i coordina les cerimònies oficials dels òrgans directius de l'organització, del seu Consell Permanent, del secretari general, del secretari general adjunt i dels departaments de la Secretaria General. Els seus principals serveis són:

- Acreditar els representants permanents i els delegats per a cadascun dels actes que es portin a terme, així com les seves famílies, el personal no diplomàtic i finalment els treballadors domèstics.
- Portar el procés de creació de documentació relacionada amb les autoritzacions diplomàtiques, els canvis de visats, els permisos de treball, les targetes d'exempció d'impostos, les plaques d'automòbils, les llicències de conduir i les assegurances i duanes amb el departament corresponent dels EUA.
- Assessora i dona suport a les missions als països en matèria de protocol i procediment diplomàtic.
- Coordina i organitza cerimònies oficials i esdeveniments socials, incloent-hi visites presidencials, presentació de credencials, cerimònies de signatura, recepcions de comiat, etc.
- Aprova els actes que es puguin portar a terme a l'edifici principal de l'OEA.
- Coordina el protocol de les setmanes de programa per als estats membres.

Respecte a la **precedència**, queda tot determinat a través del seu reglament intern. L'ordre dels representats titulars, interins i alterns o suplents s'estableix a partir de les dates en què presenten els seus respectius documents acreditatius.

Respecte a l'**ús de les banderes**, les normes protocol·làries a seguir són aquestes:

Trobareu el reglament intern de l'OEA a la secció "Annexos" del web del mòdul.

- La bandera pròpia de l'OEA onejarà a la part més alta de tots els edificis i propietats que tingui aquesta organització.
- Quan hi hagi conferències i reunions de l'OEA a nivell ministerial fora de la seu es desplegaran les banderes dels estats membres i de l'OEA a l'exterior de l'edifici on es porta a terme l'acte.
- En els períodes de sessions de l'Assemblea General, les banderes dels estats membres es desplegaran per ordre alfabètic en espanyol o en ordre de precedència (d'esquerra a dreta, des d'una vista frontal), i a continuació la bandera de l'OEA.
- En el cas que el país seu de l'Assemblea General vulgui donar precedència a la pròpia bandera de l'OEA, aquesta es col·locarà al centre, i al costat dret se situarà la bandera del país seu. Aquestes dues banderes estaran separades de la resta a una distància equivalent a una vegada i mitja la distància entre les altres banderes, sense interrompre l'ordre determinat per a la seva col·locació.
- Es poden col·locar en línia recta o en semicercle, però es disposaran d'esquerra a dreta, vistes frontalment, seguint l'ordre alfabètic en espanyol dels països membres.
- En el cas d'actes organitzats pel país seu de l'Assemblea General, d'una conferència o d'una reunió, i que no siguin actes de l'OEA o de l'Assemblea General, caldrà observar el protocol per a les banderes establertes per al país seu.
- Durant la salutació protocol·lària, a la fila de recepció, la bandera del mandatari visitant es col·locarà a l'esquerra, al principi de la fila de recepció, i al final de la fila es col·locarà la bandera de l'OEA.
- En cerimònies de firmes de convencions, tractats, protocols i acords bilaterals, la bandera de l'OEA es col·locarà a la dreta de la bandera de l'Estat membre que subscriu el document.

2.4 El protocol de la Unió Europea (UE)

La Unió Europea és una organització política de caire internacional constituïda amb la voluntat de propiciar i acollir la major part dels estats que es troben dins del continent europeu.

Es va fundar l'any 1958 amb el nom de Comunitat Econòmica Europea (CEE), amb una **intenció econòmica**. Els països fundadors van ser Alemanya, Bèlgica, França, Itàlia, Luxemburg i els Països Baixos. Posteriorment es va crear un mercat únic en què hi havia objectius econòmics, polítics i socials. I més tard, afegint-hi temes relacionats amb el medi ambient, la salut, la seguretat, la migració, la justícia i la lliure circulació. El canvi de nom de CEE a Unió Europea (UE) es va produir l'any 1993.

Han existit diferents tractats que han anat configurant les normes protocol·làries. Avui la UE té un llibre d'estil on es procuren codificar els temes de protocol.

L'any 1986 es va dotar oficialment de símbol i de bandera. Es va reforçar el sentit simbòlic de la bandera amb el color blau i dotze estrelles daurades de cinc puntes que no es toquen entre si. L'any 1986 es va produir la primera hissada oficial. Finalment, el darrer canvi més important es va produir a través del Tractat de Lisboa de l'any 2007, amb noves adaptacions, sent la més destaca l'existència d'una presidència bicèfala del Consell Europeu.

El protocol de la UE va partir de zero i va prendre com a models les regles i els usos existents en els diferents estats membres. No hi ha un llibre d'etiqueta europea, i depèn del país on es produeixi l'acte. Els primers caps de protocol van haver de decidir com s'haurien de fer les visites oficials i com fixar les precedències entre els estats membres i entre les institucions. Actualment, l'equip de protocol de la UE es reuneix cada sis mesos amb els caps de protocol de tots els estats membres.

El **Servei de Protocol** assisteix el president del Parlament Europeu, els eurodiputats, el secretari general i altres organismes del Parlament en assumptes com visites oficials dels caps d'Estat, visites de cortesia i de treball i reunions de les comissions i delegacions mixtes.

Aquest servei està format pel cap de protocol i tretze persones que treballen temes com benvingudes, preparació i concertació de programes, organització i assistència a reunions, permetre l'accés als edificis del Parlament, tramitar visats, planejar menús, escollir regals oficials i supervisar les despeses relacionades amb totes aquestes activitats.

En el si de la UE tenen lloc diàriament infinitat d'activitats: actes, reunions, visites, contactes bilaterals... Això ha fet que el protocol tingui unes **característiques** que li són molt pròpies:

- Simplicitat.
- Sobrietat.
- Pocs elements cerimonials.
- Igualtat entre homes i dones.
- Igualtat de tracte i amb la mateixa dignitat entre els estats membres; no obstant això, sempre es té en compte el país amfitrió, Bèlgica.
- No hi ha reialesa, militars ni clergat. Per aquest motiu, en els seus actes no hi ha revisió de tropes, desfilades, escortes a cavall...
- Dos són els estaments: polítics i funcionaris.

Les **institucions de la UE** són: el Parlament Europeu, el Consell de la UE, el Comissió Europea, el Tribunal de Justícia Europeu, el Tribunal de Comptes, el Banc Central Europeu, el Comitè Econòmic i Social, el Comitè de les Regions i finalment el Banc Europeu d'Inversions.

2.4.1 Les precedències a la UE

D'una banda, tenim que les nacions que formen la UE s'ordenen de manera alfabètica a partir del nom de cada país en la seva respectiva llengua nacional. Aquest fet ja ens ha de cridar molt l'atenció, atès que les inicials dels noms en els diferents idiomes varien considerablement; per exemple: Espanya-Spain-Espagne; Ellas-Grècia-Greek; Eyre-Irlanda-Irlande...

Per altra banda, els **organismes i les autoritats** corresponents que es troben dins de la UE es disposen a través del protocol intern, que es mostra molt extens. Els organismes i els seus representants més importants són, en aquest ordre:

1. El Parlament Europeu i el seu president:
 - Considerada la primera institució de la Unió, de manera que aquesta figura precedeix totes les autoritats nacionals i europees.
 - El mandat dura dos anys i mig.
2. El Consell de la UE i el president del Consell:
 - Fins no fa gaires anys, els estats membres es tornaven per ocupar la presidència durant un període de sis mesos, però des del Tractat de Lisboa hi ha dues presidències: el president permanent del Consell Europeu i el president de torn.
 - Qui té la precedència? La decisió la té l'equip de protocol de la UE.
 - Qui pot ser el president? Ho poden ser el ministre d'Assumptes Exteriors o els caps d'Estat i/o de Govern.
3. La Comissió Europea i el seu president, que representa l'interès comú de la UE:
 - La Comissió està integrada per 28 comissaris (un per país), sent un dels seus vicepresidents l'alt representant de la UE per a Assumptes Exteriors i Política de Seguretat.
4. El Tribunal de Justícia Europeu i el seu president.
5. El Tribunal de Comptes de la UE i el seu president.
6. El Banc Central Europeu i el seu president.
7. El Comitè Econòmic i Social.

A continuació vindrien les **institucions**, que segueixen aquest ordre d'importància:

- **8è**, el Comitè de les Regions (en termes d'institució)
- **9è**, el Banc Europeu d'Inversions

Per altra banda, pel que fa a les **personalitats**, i atès que hi pot haver més figures que institucions, ens trobem amb un ordre d'importància no coincident en els llocs del setè al novè. És a dir, quant a les personalitats, la classificació continuaria, des del sisè lloc, de la següent manera:

- **7è** El secretari general i/o l'alt representant per a la Política Exterior i la Seguretat Comuna (PESC). Desè lloc, altres ministres membres de la UE.
- **8è**, altres ministres membres de la UE.
- **9è**, els vicepresidents del Parlament Europeu i de la Comissió Europea.
- **10è**, el president del Tribunal de Primera Instància.
- **11è**, el president del Comitè Econòmic i Social (recordem que com a institució ocupa en precedència el setè lloc).
- **12è**, el president del Comitè de les Regions (recordem que com a institució ocupa en precedència el vuitè lloc).
- **13è**, el president del Banc Europeu d'Inversions (recordem que com a institució ocupa en precedència el novè lloc).
- **14è**, el vicepresident del Banc Central Europeu (BCE).
- **15è**, els membres de la Comissió i del Parlament.
- **16è**, els jutges i advocats generals del Tribunal Europeu de Justícia.
- **17è**, el Defensor del Poble Europeu.
- A partir del **18è** anirien membres i representats segons el següent ordre de precedència: els membres del Tribunal de Comptes, els membres directius del Banc Central Europeu, els representats permanents, els vicepresidents del Comitè Econòmic i Social, els vicepresidents del Comitè de les Regions, els vicepresidents del Banc Europeu d'Inversions, els membres del Tribunal de Primera Instància, el supervisor europeu de Protecció de Dades, el president del Tribunal de la Funció Pública, els membres del Comitè Econòmic i Social, els membres del Comitè de les Regions, els membres del Tribunal de la Funció Pública, el secretari del Tribunal de Justícia Europeu i secretaris generals i secretaris de les institucions i els organismes europeus, el supervisor adjunt de Protecció de Dades, els directors generals de les institucions i els organismes europeus i finalment els directors de les institucions i els organismes europeus.

Un cop establertes les precedències de les autoritats de la UE, així com de les institucions i personalitats dels organismes europeus, la següent precedència fa referència a les que es corresponen a les **institucions de la UE**, com són el Parlament, el Consell i la Troika.

Parlament, Consell i Troika; presidències

En el **Parlament europeu**, les precedències queden establertes de la següent manera:

1. President del Parlament Europeu.
2. Catorze vicepresidents (s'ordenen segons els vots obtinguts per votació secreta). Quan no hi ha votació secreta, l'ordre l'estableix el president del Parlament.
3. La Junta de Qüestors.
4. Els presidents dels grups parlamentaris (ordenats segons la representació parlamentària que hagin obtingut).
5. Els presidents de les comissions (ordenats segons la decisió de la mesa).
6. Els presidents de les delegacions (ordenats segons la decisió de la mesa).
7. Els vicepresidents de les comissions (ordenats en el mateix ordre en què es troben els seus presidents).
8. Els vicepresidents de les delegacions (ordenats en el mateix ordre en què es troben els seus presidents).
9. Els membres del Parlament (ordenats per edat).

Respecte al **Consell Europeu**, que està presidit per torns per un període de sis mesos, i d'acord amb un ordre establert, les precedències s'estableixen d'aquesta manera:

1. President del país organitzador.
2. Següents països a presidir, fins a esgotar tots els països.
3. Un cop tots els països han esgotat la seva presidència es torna a començar seguint l'ordre d'antiguitat, de manera que la presidència darrera del punt dos, esdevindrà en aquest punt la darrera.

Respecte a la **Troika**, la seva missió és reforçar la política exterior i de seguretat de la UE. La presidència està composta a partir de l'ordre següent:

1. El ministre d'Assumptes Exteriors que exerceix la presidència.
2. El ministre d'Assumptes Exteriors que la va exercir.
3. El ministre d'Assumptes Exteriors que la tindrà a continuació de l'actual.
4. El president de la Comissió Europea.

Finalment, per a la **foto de família del Consell de la UE**, el protocol torna a determinar clarament els posicionaments i les precedències, de manera que ha de quedar de la següent manera:

La UE a internet

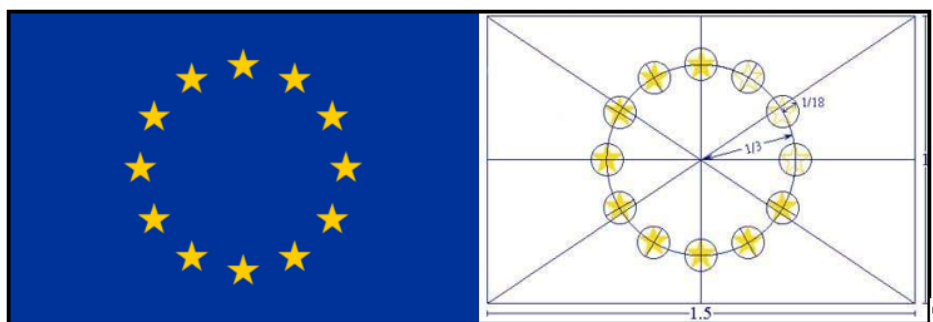
Si voleu saber més sobre les institucions i els organismes dins de la UE podeu visitar la seva pàgina web: goo.gl/wxpR9v.

- Al centre de la fotografia es col·loca el president del Consell Europeu de torn.
- Pot assistir-hi, per interès, el president de la Comissió i també el president del Parlament Europeu; s'hauran de col·locar immediatament al costat del cap d'Estat amfitrió (president del Consell).
- Immediatament, els caps d'Estat i de Govern dels països membres, per ordre dels consells europeus que tindran lloc en el futur.

2.4.2 La bandera de la UE; ús protocol·lari

La bandera europea simbolitza tant la Unió Europea com, més àmpliament, la identitat i la unitat d'Europa. Això es veu reflectit en el seu **disseny**: sobre un fons blau trobem un cercle d'estrelles daurades que representen la solidaritat i l'harmonia entre els pobles d'Europa. La longitud de la bandera equival a tres mitjos de la seva amplada, mentre que el radi del cercle equival a un terç de l'amplada de la bandera (vegeu la figura 2.2).

FIGURA 2.2. La bandera de la UE i el seu disseny



El nombre d'estrelles no té res a veure amb el nombre d'estats que en formen part. Si hi ha dotze estrelles és perquè el número dotze és el símbol de la perfecció, la completesa i la unitat. Totes les estrelles estan en posició vertical, és a dir, amb una punta dirigida cap amunt i altres dues sobre una línia recta imaginària, perpendicular al pal de la bandera. La disposició de les estrelles es correspon amb les de les hores en l'esfera d'un rellotge, i el seu nombre és invariable. La bandera de la UE estarà mal reproduïda quan:

- L'emblema es reproduïx invertit.
- Hi ha una orientació errònia de les estrelles.
- Hi ha una mala disposició de les estrelles en el cercle: les estrelles han d'estar disposades com les hores de l'esfera d'un rellotge (tal com succeeix en el cas de les precedències).

En els països de la UE, la **col·locació de la bandera europea** en els pals dels diferents centres oficials és optativa. Només és de caràcter obligatori en seus que

tinguin relació amb la UE. Com que la seu oficial és a Brussel·les, la bandera de la UE obre i tanca la línia de banderes dels països membres. Els països es col·loquen per ordre alfabètic, encapçalant sempre la llista el país que presideix en aquells moments l'organització (vegeu la figura 2.3).

FIGURA 2.3. Ordre protocol·lari de col·locació de la bandera



Als països membres se'ls recomana l'**ús de la bandera** de la UE en dies assenyalats, com el Dia d'Europa (9 de maig) o qualsevol altre dia que promogui la mateixa organització, així com qualsevol acte que tingui relació directa o indirecta amb la UE.

La bandera pot ser utilitzada per tercers, però l'**autorització d'ús** no dóna el dret d'exclusivitat ni permet la seva apropiació mitjançant registre o qualsevol altre procediment. Es podrà utilitzar la bandera quan:

- La seva utilització no pugui conduir a confusió entre l'usuari i la UE o el Consell d'Europa
- No estigui associat a objectius o activitats incompatibles amb els principis i els objectius de la Comunitat Europea o el Consell d'Europa.

2.4.3 Les visites oficials a la UE

Les ocasions més importants per al servei de protocol són les visites oficials dels caps d'Estat, ja que requereixen d'una preparació específica. Els hostes i les seves delegacions són recollits a l'aeroport pel cap de protocol, son escortats per la policia i rebuts oficialment pel president del Parlament Europeu a l'entrada del Parlament, on estarà col·locada la **catifa vermella**. El Parlament és l'amfitrió, i per tant ha de conèixer els usos, els costums, les necessitats i les preferències alimentàries del seu convidat.

El servei de protocol coordina les visites amb mesos d'antelació, conjuntament amb el servei de protocol del convidat. Sempre poden produir-se modificacions de darrera hora, especialment en el programa o en la composició de la delegació. Els ministres dels estats membres de la UE no són considerats convidats, ja que

són representants del Consell i com a tals tenen l'obligació d'anar al Parlament en determinades ocasions.

Per a altres tipus de visites no oficials els formalismes són menors, però han de ser igualment correctes.

Respecte als **obsequis**, l'intercanvi de regals és una constant en quasi totes les activitats oficials. Els regals es lliuren en funció del protocol i poden estar destinats des dels caps d'Estat fins als xofers de les delegacions. Poden ser des d'un bolígraf senzill fins a obsequis de gran valor. Ha d'imperar una idea: els regals han de ser al més neutres possible per no ferir susceptibilitats.

Caracterització del protocol institucional a l'Estat espanyol

Maria Abril Sellarés, Sònia Menéndez Stabilito

Protocol empresarial

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Els tractaments del protocol en el marc institucional espanyol	9
1.1 Objectius del protocol institucional espanyol	9
1.2 Conceptes bàsics de protocol institucional	10
1.2.1 Els Grans d'Espanya	11
1.2.2 Els nobles titulats	14
1.2.3 L'heràldica	15
1.2.4 La bandera; l'espanyola i la catalana	17
1.3 La Corona, el Govern i les Administracions Estatals	22
1.3.1 La Corona	25
1.3.2 El Govern	26
1.3.3 Les administracions autonòmiques	27
1.3.4 Les administracions locals i els municipis	28
1.4 Tractaments protocol·laris en altres organismes socials; eclesiàstic, militar i esportiu	28
1.4.1 El protocol eclesiàstic	29
1.4.2 El protocol militar	33
1.4.3 El protocol esportiu	37
2 Logística del protocol institucional	41
2.1 L'organització d'esdeveniments institucionals	41
2.1.1 Fase del preesdeveniment	44
2.1.2 Fase de l'esdeveniment	48
2.1.3 Fase del postesdeveniment	50
2.1.4 Els cronogrames	51
2.1.5 La planificació	53
2.2 Les mesures de seguretat, de qualitat i de millora	54
2.2.1 Les mesures de seguretat	55
2.2.2 Mesures de qualitat i millora	61
2.3 La relació entre el protocol, els mitjans i la tecnologia	64
2.3.1 La propaganda, una eina per a la diplomàcia	66

Introducció

El protocol és una eina fonamental per al desenvolupament de les tasques de l'assistent a la direcció, que en la realització d'actes socials i d'empresa ha de saber gestionar els diferents públics per poder ordenar els actes cerimonials. En els actes institucionals que tractarem en aquesta unitat hi ha cabuda per a moltes accions contemporàniament, com són les inauguracions, els actes públics, les reunions, la col·locació de la primera pedra, el descobriment de plaques, el lliurament d'insígnies... Això provoca la necessitat de conèixer com i de quina manera s'han d'interrelacionar els diferents agents socials que hi participen.

En l'apartat **“Els tractaments del protocol en el marc institucional espanyol”** s'analitzen quins elements formen part del protocol institucional. Aquest es divideix en tres grans grups: el primer va des d'un nombre determinat de persones que durant centúries han tingut unes normes protocol·làries molt estrictes (monarques, noblesa en general i els Grans d'Espanya en particular) fins als símbols que els distingeixen; és a dir, els escuts, les banderes i els himnes. Però, atesa la nova estructura de l'Estat sota la fórmula de la monarquia parlamentària, on s'han reconegut disset comunitats autònomes a banda de les administracions locals, també es fa èmfasi amb aquesta estructura per saber com s'ha de treballar. Finalment, en aquest apartat també es tenen en compte el que signifiquen altres organismes socials, com ara l'Església, els militars, el món de l'esport i després el que es coneix com a societat civil (organismes que aglutinant diferents sectors de ciutadania amb necessitats específiques).

El segon apartat, **“Logística del protocol institucional”**, tracta d'entendre l'organització dels actes i esdeveniments socials, i, concretament, les fases que es requereixen per produir-los de manera correcta. Així, tenim que un esdeveniment o acte es pot dividir en tres fases: el preesdeveniment, l'esdeveniment pròpiament dit i finalment el postesdeveniment. També es tracten les tasques dels caps de protocol, així com d'altres departaments que tenen cura de la seguretat, la qualitat i la renovació contínua, tots ells indispensables perquè l'acte sigui un èxit.

Per assolir correctament els continguts d'aquesta unitat és important que els estudi-eu i que treballeu totes les activitats d'aprenentatge i d'autoavaluació proposades en els materials web. Disposeu també de bibliografia, adreces d'interès i annexos en cadascuna de les unitats, que us permetran anar consolidant, complementant i ampliant els coneixements adquirits.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Caracteritza el protocol institucional, analitzant els diferents sistemes d'organització i utilitzant les normes establertes.

- Calcula el pressupost econòmic de diferents actes institucionals.
- Comprova les partides pressupostàries reservades per a l'acte, així com l'acompliment dels procediments i terminis dels tràmits necessaris.
- Defineix els indicadors de qualitat i els punts clau per al desenvolupament correcte de l'acte.
- Identifica els actes protocol·laris institucionals com el mitjà de comunicació i relació entre institucions.
- Analitza els aspectes de seguretat i la coordinació correcta amb els serveis de seguretat de les institucions implicades en els actes protocol·laris.

1. Els tractaments del protocol en el marc institucional espanyol

En la societat actual, la presència de les institucions està cada vegada més present en tot tipus d'actes, amb la **repercussió mediàtica** que això pot produir. Per aquest motiu, les normes que regeixen el protocol institucional, així com les normes de comportament a seguir en tot tipus d'esdeveniments al voltant de les institucions, són molt complexes.

El marc institucional espanyol, com també el d'altres països, no escapa als temes protocol·laris, que de vegades donen una imatge positiva i d'altres menys positiva de totes les seves accions.

1.1 Objectius del protocol institucional espanyol

Sent el protocol una eina que ajuda a gestionar el públic en els actes cerimonials, actuarà tant en els espais com en els temps, en les autoritats que hi intervenen, en les institucions de l'Estat i sobre les precedències i les ordenacions reglades per normativa, usos i costums. El protocol a Espanya ha experimentat una **important evolució** i actualització a causa de dues raons importants:

- La democratització del país, en què preval el caràcter institucional enfront del personal, i la presència de les institucions a tot el país.
- La distribució territorial del país. Gràcies a la Constitució del 1978, l'Estat s'estructura en comunitats autònomes, fet que marca unes noves relacions protocol·làries amb noves figures institucionals. A més a més, s'han recuperat institucions locals. Això fa que en el territori espanyol hi hagi un protocol anomenat de l'Administració general (departaments ministerials, comunitats autònomes, entitats locals...).

Així, el **protocol espanyol** regula quatre blocs:

- Les relacions amb les comunitats autònomes.
- El servei de protocol de la Casa de S. M. el Rei.
- El servei de protocol del Ministeri d'Assumptes Exteriors amb l'ambaixador.
- El Departament de Protocol de la Presidència del Govern, que depèn de la Secretaria General.

El càrrec titular rep el nom de director general. L'actual Departament de Protocol de la Presidència del Govern va ser creat pel Reial decret 2101/83, de 4 d'agost.

Vegeu l'RD 2101/83, de 4 d'agost, als "Annexos" del web del mòdul.

Els objectius més importants que marca l'**RD 2101/83, del 4 d'agost** són:

- Regular les figures institucionals i els seus símbols en temes de precedències i presidències.
- Llençar missatges adequats a través dels actes institucionals.
- Mostrar la imatge del poder i la filosofia en la qual es fonamenten les seves cerimònies.
- Consolidar una imatge positiva, tant en l'àmbit intern com extern, regulant els codis de conducta i les formes adequades de relacionar-se.

Així doncs, el protocol configura una projecció, sovint no verbal, de l'organització i de les seves relacions amb l'entorn. Tal com diu Marín Calahorro:

"La institució, en la majoria dels casos, solament existeix davant la societat com a imatge virtual, és a dir, com a realitat conformada a través de la seva presència en els mitjans de comunicació."

F. Marín Calahorro (2000). *Protocolo y Comunicación. Los Medios en los Actos Públicos* (pàg. 69).

1.2 Conceptes bàsics de protocol institucional

Una paraula, un gest, una errada en l'organització, un descuit o una decisió inapropiada poden provocar des de rialles iròniques fins a un conflicte diplomàtic greu, de manera que en l'ús del protocol s'ha de tenir molta cura i seguir les normes establertes.

Atesa la diversitat d'institucions, autoritats i personalitats rellevants, el protocol espanyol presenta una sèrie de conceptes bàsics referits a les persones i a les institucions que ens ajudaran a entendre millor la **dinàmica dels actes protocol·laris** que es donen quan alguns d'ells hi intervé o és objectiu del mateix. Aquests conceptes són:

- La noblesa espanyola. Les figures individuals espanyoles es classifiquen en dos grans grups:
 - Els Grans d'Espanya
 - Els nobles titulats
- L'heràldica
- La bandera

1.2.1 Els Grans d'Espanya

Els orígens d'aquesta dignitat el trobem en l'**edat mitjana** amb els que eren coneguts com a rics homes en terres de Castella i Lleó i com a barons a Catalunya, Navarra i Aragó. Es tractava de nobles que posseïen riqueses, territoris i vassalls.

Però no serà fins **Carles I** d'Espanya i V d'Alemanya quan aquest títol serà instituit com a tal. L'emperador va atorgar la distinció de Gran d'Espanya amb el tractament de *cosins* ("primos") per aclarir el grau de proximitat dels nobles del regne a la seva persona, ja que la resta de la noblesa tenia el tractament de *parents*. Hi ha qui diu que l'emperador va crear aquest títol més per raons polítiques que no pas familiars.

L'any 1815, gràcies al rei **Ferran VII**, es regularà jurídicament aquesta distinció amb el Reglament dins del règim de la classe de Grans i les de la seva Diputació.

Durant els regnats dels **Borbons** de finals del segle XIX i principis del segle XX, el nombre de Grans d'Espanya oscil·lava entre els 300 i els 400 títols. Tenir un títol nobiliari s'havia convertit en un símbol d'ostentació social a causa del seu caràcter històric. El nombre de persones amb alguna Grandesa era de 280, tot i que no era una xifra fixa durant aquest període, ja que hi havia qui posseïa més d'una Grandesa.

Els Grans amb més tradició en la història d'Espanya són el duc de Medina Sidonia, el marquès de Santa Cruz, el duc de l'Infantado, el duc de Medinaceli i el duc d'Alba. L'**obtenció de la distinció** es podia fer per:

- Naixement, era el més determinant.
- Herència, el primogènit era qui més possibilitats tenia. Les dones només podien accedir al títol si no hi havia homes a la família o si hi havia suficients Grandeses per repartir entre els fills.
- Matrimoni, tots els consorts eren considerats Grans d'Espanya, consideració que desapareixia en morir el titular.
- Declaració Reial, el Rei exercia el privilegi de donar aquest títol.

Al marge de l'herència o la concessió, s'havia de pagar un impost per succeir la Grandesa, haver obtingut reial llicència a l'hora de casar-se. No eren moltes obligacions, però s'havien de complir i no sempre es feia.

La **II República** va abolir tots els títols nobiliaris, incloent-hi els de Grans d'Espanya, mitjançant l'article 25 de la Constitució del 1931. I no va ser fins al 1947, amb la **dictadura de Franco**, que es va promulgar una Llei de successió del cap de l'Estat l'article 1 de la qual declarava que Espanya es constituïa en regne i que el cap d'Estat podia reconèixer títols nobiliaris (article 2).

Des del **1978**, gràcies a l'article 62 de la Constitució espanyola, els Grans d'Espanya estan dins de la normativa jurídica de l'Estat espanyol, i se li reconeix

al rei la potestat de concedir honors i distincions segons les lleis sobre títols nobiliaris.

Avui hi ha 404 títols nobiliaris que exerceixen aquesta dignitat, si bé el nombre de persones és menor, perquè hi ha diverses Grandeses que estan en possessió d'una mateixa persona. A més a més, els fills dels Infants d'Espanya, segons la legislació vigent (RD 1368/1987), reben com a tractament i honors el de Grans d'Espanya.

Els **privilegis i les distincions** que reben els Grans d'Espanya són els següents:

- Els tractaments. El rei els tracta d'Excel·lentíssims Senyors, d'igual manera que als seus immediats successors, consorts legals i cònjuges vidus mentre romanguin en aquest estat.
- A la Capella Reial seuen en un banc preferent.
- Passaport diplomàtic. L'important privilegi legal del qual van gaudir va ser tenir passaport diplomàtic en els seus viatges, privilegi suprimit el 1984.

Avui dia, ser un Gran d'Espanya és un reconeixement històric. Des del 1999 existeix el Consell de la Grandesa d'Espanya, els òrgans de govern del qual s'escullen cada quatre anys; l'Assemblea, que pot ser tant ordinària com extraordinària, i la Diputació Permanent, i depenen directament del Ministeri de Justícia. A més a més, poden redactar informes no vinculants sobre successions de títols. Els Grans d'Espanya és el grau més alt dins del sistema nobiliari.

La noblesa és una classe social privilegiada formada per nobles. El noble és aquella persona que per distinció i senyorio, per naixement o decisió real se li otorga algun títol que li donar la opció de gaudir de alguns privilegis, passant a formar part d'una classe social privilegiada.

Hem de tenir present que cada Grandesa va unida a un títol, i normalment és el títol ducal. Però en alguns casos, i perquè ha estat voluntat del monarca, poden ser alhora Grans d'Espanya juntament amb altres títols nobiliaris, com ducs o, en casos de títols d'antic llinatge, marquesos i comtes. La gran majoria de títols en la noblesa espanyola no tenen el caràcter de Grans d'Espanya.

A Espanya, els **títols amb Grandesa** són els següents:

- Duc. Tots els ducs són Grans d'Espanya.
- Marquès. N'hi ha que són Grans d'Espanya i n'hi ha que no.
- Comte. Només alguns són Grans d'Espanya.
- Vescomte. Molt rarament en trobarem algú que sigui Gran d'Espanya.
- Baró. Molt rarament en trobarem algú que sigui Gran d'Espanya.
- Grandesa Personal. La gent que es mereix ser Gran, però que no té títol.

Informació actualitzada

Si voleu estar més informats sobre la Diputació Permanent i el Consell de la Grandesa d'Espanya podeu visitar el web www.diputaciondelagrandeza.es.

D'altra banda, algunes famílies aristocràtiques utilitzen la partícula nobiliària “de” abans del seu cognom familiar; com per exemple la casa *de* Savoia o la casa *d'*Alba.

Les **principals cases** de Grans d'Espanya són:

- El ducat d'Alba és la major casa nobiliària, amb un total de 46 títols (15 amb Grandesa d'Espanya i 31 d'altres tipologies). La Casa de Alba té els seus orígens en la Corona de Castella, quan el rei Enric IV de Castella va atorgar el ducat d'Alba de Tormes a García Alvarez de Toledo y Carillo de Toledo.
- Ducat de Medinaceli. Primer van ser comtes gràcies al rei Enric II de Castella, l'any 1368, i amb la reina Isabel la Catòlica van passar a ser ducs de Medinaceli. Carles I els va atorgar la Grandesa d'Espanya el 1520.
- Ducat d'Osuna. Títol atorgat el 1562 per Felip II a Pedro Téllez-Girón (polític i militar sevillà). Al segle XIX, aquesta casa nobiliària va ser una de les més importants d'Espanya, reunint vint Grandeses i nombrosos títols.
- Ducat de Villahermosa, creat el 1476 per Joan II d'Aragó a favor del seu fill Alonso d'Aragó.
- Duc d'Albuquerque. Té el seu origen en la Corona de Castella gràcies a Enric IV. El 1521, aquest ducat rebé de Carles I la Grandesa d'Espanya.
- Duc de l'Infantado, concedit pels Reis Catòlics el 1475 a Diego Hurtado de Mendoza, el II marquès de Santillana. El 1520 atorga al ducat la Grandesa d'Espanya.
- Duc de Medina Sidonia, atorgat per Joan II de Castella a Juan Alonso Pérez de Guzmán. És el ducat hereditari més antic del regne d'Espanya, i el 1520 va entrar a formar part dels Grans d'Espanya.

Pel que fa a la **precedència**, un Gran d'Espanya de qualsevol rang supera un noble que no sigui Gran, fins i tot si el títol sense Grandesa és d'un rang més alt, amb excepció dels membres de la família reial espanyola. Per exemple, un baró (títol de rang inferior) que és Gran té major precedència que un marquès (títol de rang superior) que no és Gran.

Els Grans d'Espanya a Catalunya

Actualment, a Catalunya hi ha 300 famílies que pertanyen a l'aristocràcia. Alguns d'elles ho són des d'abans del 1311, com els Despujol, els Montcada, els Montoliu, els Sentmenat o els Vilallonga.

Avui dia, ser noble i viure en un castell és un estil de vida difícil de mantenir, ja que **gestionar aquest patrimoni** no és fàcil. Per exemple, Carles Montoliu, baró d'Albí, propietari del castell de Montsonís (Lleida), obre les portes del seu castell al turisme per tal de cobrir les despeses. El marquès de Sant Morí ha transformat el castell de Sant Morí (Girona) en un hotel. El Palau Moxó de Barcelona (plaça de

Podeu trobar informació sobre el concepte de precedència a la unitat "Aplicacions del protocol institucional", d'aquest mateix mòdul.

Sant Just) ha estat venut per 7,3 milions d'euros recentment, per no poder mantenir l'immoble.

A Catalunya també trobem altres **títols antics i importants**, com el ducat de Cardona, el comtat d'Empúries, el marquesat del Pallars o el bescomtat de Rocafort. La majoria pertanyen actualment a la casa de Medinaceli, perquè en l'època de la unió de les corones de Castella i Aragó molts castellans es van casar amb pubilles catalanes. D'entre tots els nobles que hi ha a Catalunya en destaquen:

- El comte de Godó, Javier Godó i Muntañola, president del Grup Godó i editor de *La Vanguardia*, que va ser intitolat Gran d'Espanya pel rei Joan Carles I l'any 2008.
- El duc de Santàngelo i Gran d'Espanya, Luis María de Gonzaga de Casanova, casat amb l'arxiduchessa Mònica d'Habsburg Lorena, que presideix el Reial Cos de la Noblesa de Catalunya i té la seva residència habitual al castell de la Ràpita (Lleida), on hi ha explotacions agrícoles de la família.

1.2.2 Els nobles titulats

Els privilegis de la noblesa són avui una qüestió més formal que de poder, ja que han deixat de tenir la majoria dels privilegis. Alguns nobles són conscients que són un **col·lectiu molt debilitat socialment**, però tot i la debilitat del títol algunes famílies aristòcrates estan en judicis per defensar els seus títols o aconseguir-ne de nous des que la llei de 27 de juliol del 2005 (retroactiva) va declarar l'herència del títol nobiliari per al fill primogènit, independentment del seu sexe.

Es pot **accedir a un títol nobiliari** per:

- Herència (primer titular de la família)
- Títol vitalici (personal i intransferible)
- Consanguinitat (durant tres generacions)
- Funcions o càrrecs
- Privilegi (concedit directament pel Rei per serveis o mèrits)

Amb la mort d'un noble, el seu hereu principal pot sol·licitar al Rei, a través del Ministeri de Justícia, un permís per utilitzar el títol. Si l'hereu principal no fa la petició en el termini de dos anys, altres hereus podran fer-ho. Amb tot, hi ha un límit legal de 40 anys per poder reclamar-lo.

Podem classificar els **títols de la noblesa espanyola** en tres grans grups:

- **1r grup**: la noblesa titulada, amb 5 rangs importants (vegeu la taula 2.1).

TAULA 1.1. Títols nobiliaris i el seu tractament

Títol	Destinat a	Tractament
Duc	La noblesa més alta i lligada als Grans d'Espanya com familiars del Rei	Excm. Sr.
Marquès	Al Senyor d'una terra que estava en la marca del regne	Il·lm. Sr.
Comte	La persona que acompanyava el Rei	Il·lm. Sr.
Vescomte	La persona que substitueix el comte en el seva absència	Il·lm. Sr.
Baró	La persona guerrera i lliure, és el de menys categoria avui dia	Il·lm. Sr.

- **2n grup:** el títol de **príncep** (únic títol), utilitzat pels titulars d'un principat. La legislació actual va posar fi al reconeixement oficial del títol de príncep fora de la família real, però va preveure una disposició que permet al titular d'un principat portar la dignitat convertida en un títol ducal del mateix nom, i per estrany que sembli encara segueix en ús el principat de Belmonte, amb els barons de Belmonte.
- **3r grup:** la noblesa no titulada, on hi trobem dos rangs importants, gentilhome (*hidalgo*, en castellà) i cavaller.

1.2.3 L'heràldica

L'**heràldica** és el conjunt de normes que ens permeten descriure els escuts d'armes, i que serveix per distingir reis i nobles, així com també corporacions, ciutats, pobles, comerciants i corporacions.

La figura més curiosa en l'heràldica és el **gentilhome**, que molts teòrics veuen com l'antecessor directe del que avui seria un cap de protocol. El seu element primordial és l'**escut**, que adopta diferents formes i que en el cas espanyol es diferencia de la resta bàsicament perquè té moltes peces, com ara castells, lleons, barres, arpes o caps de moro. El motiu perquè surtin figures poc heràldiques és pel costum que tenien els homes rics d'unir armes de les seves terres amb les de la seva família.

D'altra banda, l'heràldica espanyola té una **legislació** que regula les diferents **categories existents**: reial (Casa Reial), gentilícia (llinatges i nobles), cívica (entitats d'Administració territorial), corporativa (entitats públiques o privades de caràcter civil), eclesiàstica, militar i industrial (marques o productes elaborats per les empreses).

Les parts en què es divideix l'escut són dues:

- **El camp** de l'escut, que és la superfície interior i on es pinten les peces i figures de blasó.
- **Les divisions**, que s'anomenen participacions i reparticions, i que són els elements que separen el camp en parts.

Normatives de l'escut espanyol

Llei 33/1981, de 5 d'octubre, de l'escut d'Espanya (BOE núm. 250, de 19 d'octubre de 1981), goo.gl/15aKhC.

Reial decret 2964/1981, de 18 de desembre, model oficial (BOE núm. 221, de 15 de setembre), goo.gl/epxvEZ.

Reial decret 2267/1982, de 3 de setembre, especificacions tècniques (BOE núm. 221, de 15 de setembre), goo.gl/t7eUKt.

L'escut d'Espanya no està regulat en la Constitució espanyola del 1978, i l'única al·lusió constitucional és la que apareix en l'**article 4.1**, on es descriu la bandera d'Espanya, i el 4.2, que fa referència a les banderes de les comunitats autònomes. La **regulació de l'escut** es troba en la Llei 33/1981, de 5 d'octubre, on es descriu, i el Reial decret 2964/81, de 18 de desembre, on s'estableix el model oficial i els seus usos. Més tard, l'any 1999, es va aprovar el Manual d'Imatge Institucional de l'Administració General de l'Estat, amb instruccions sobre l'ús i el disseny de l'escut en l'àmbit de l'Administració de l'Estat, els departaments ministerials i altres institucions.

Segons l'article 1 de la Llei 33/1981, l'escut és arrodonit a la base, amb un arc de mig punt invertit, i està quartejat i entrat en punt. L'escut té **tres parts diferenciades** (vegeu la figura 2.1):

- A la part central trobem que està dividit en quatre parts i a la zona central hi ha un cercle. Hi apareixen el castell, el lleó rampant, la quadribarrada i la cadena d'or, una granada i la flor de lis.
- Les columnes que acompanyen la part central tenen escrit "plus" i "ultra" i estan rematades per una corona imperial (dreta) i una reial (esquerra).
- La part superior de l'escut està rematada per una corona reial tancada, i a la part superior hi ha una esfera, que és el símbol de la cristiandat.

FIGURA 1.1. Escut d'Espanya



Creative Commons

Avui en dia, les armes heràldiques, familiars o personals es reserven per a útils domèstics de luxe, com ara com vaixelles, cristalleries i coberteria, i també en detalls personals com anells i botons. En la documentació particular és freqüent l'ús de les armes personals o familiars, així com en les targetes de visita, el paper de carta o els sobres.

1.2.4 La bandera; l'espanyola i la catalana

La **bandera espanyola** es va crear durant el regnat de Carles III i era bicolor. Al llarg de la història ha anat patint modificacions, i avui en dia, segons l'article 4.1 de la Constitució, queda descrita com un símbol que està format per “tres franges horitzontals, vermella, groga i vermella, sent la groga de doble amplada respecte a cadascuna de les vermelles” (vegeu la figura 2.2).

L'origen de la **bandera catalana o senyera** (vegeu la figura 2.2) es basa en un escut i ha anat acompanyat d'una llegenda que diu que l'emperador franc Lluís el Pietós (o Carles el Calb, no tothom es posa d'acord) va mullar quatre dits en una greu ferida del comte Guifré el Pelós i els va passar sobre el seu escut d'or. Tota llegenda neix d'algun fet real, i les fonts primàries (aquí l'Arxiu de la Corona d'Aragó) assenyalen que Guifré el Pelós va ser el creador del primer escut.

FIGURA 1.2. Banderes espanyola i catalana



Creative Commons

És el símbol català més antic de Catalunya i un dels més antics d'Europa. L'escut de les quatre barres vermelles sobre fons groc era l'emblema de la casa dels comtes de Barcelona. Al principi no eren quatre barres, i el seu nombre era indeterminat. Així, en l'espai destinat a contenir-les es posaven tantes faixes com hi cabien. No serà fins al segle XIII quan el nombre de barres va tendir a fixar-se en quatre, apareixent documentat per primera vegada l'any 1150 en un segell del comte Berenguer IV de Barcelona.

El símbol, com és conegut, no és exclusiu de Catalunya. Un privilegi de Jaume I de 1269 va concedir a **València** l'ús d'un segell propi on apareixien les quatre barres i el castell de l'Almudena. Aquest privilegi es faria extensiu a les **illes Balears** el 1312. Així, en el cas valencià, les quatre barres apareixen en la bandera de la ciutat des del segle XVI, acompanyades d'una franja blava. La utilització de la mal anomenada quadribarrada (ja que són nou barres) va durar fins al 1716, quan a causa del Decret de Nova Planta es va prohibir, entre moltes altres coses, l'ús dels símbols identitaris i, per tant, de la bandera i l'escut.

La recuperació vindrà amb l'anomenada Guerra del Francès, quan amb l'ocupació del territori català per part de les tropes de Napoleó Bonapart, el 1810, es va tornar a utilitzar oficialment la bandera de les quatre barres, això sí, acompanyant-la de l'àguila imperial napoleònica.

Després de la breu experiència napoleònica, en el darrer terç del segle XIX, el símbol de les barres va ser adoptat pels moviments regionalistes i nacionalistes. Amb la **dictadura franquista** es van tornar a perdre tots els símbols, i no serà fins

a la democràcia actual que s'han pogut recuperar a través de la promulgació primer de la Constitució espanyola del 1978 i posteriorment de l'Estatut d'Autonomia del 1979.

Criteri d'ordenació per a les banderes nacionals

Tots els països tenen una bandera nacional que els identifica i representa. Hi ha moltes ocasions (com fires, congressos, esdeveniments diplomàtics, visites d'autoritats...) en què la bandera nacional ha d'anar acompanyada d'altres banderes de diferents països perquè tots estiguin representats en l'esdeveniment en què participen.

En aquest cas, seguint l'article 6 de la Llei 39/81, de 28 d'octubre, s'ha de col·locar en primer lloc el màstil d'honor, seguit de la resta d'insígnies. Totes han d'estar a la mateixa alçada i tenir la mateixa mida. Un cop ubicada la bandera d'Espanya, la resta s'ordena amb els següents **criteris objectius**:

- Totes han de ser oficials i nacionals, que representin estats.
- Espanya es pot col·locar de dues maneres diferents quan s'escriu en espanyol que començaria per "E" Espanya, o en anglès que llavors començaria per "S" Spain. Però en la majoria dels casos es col·loquen en ordre alfabètic en espanyol.
- S'han de col·locar en ordre alfabètic en l'idioma del país amfitrió, començant per la pròpia del país.

Vegeu l'ús i la col·locació de les banderes segons la Llei 39/81, de 28 d'octubre, en la secció "Annexos" del web del mòdul.

Exemples d'ordre d'autoritats en un lliurament de premis

Posem per cas una entrega de premis d'un mitjà de comunicació a la ciutat de Madrid, amb l'assistència de diversos representants del cos diplomàtic. Tenint en compte els assistents a l'esdeveniment, s'hauran de col·locar les següents banderes: la d'Espanya, la de Portugal, la del Regne Unit, la de França i la d'Alemanya. L'ordre serà alfabètic en espanyol situant l'amfitrió en primer lloc. Així, l'ordre serà el següent:

1. Espanya
2. Alemanya
3. França
4. Portugal
5. Regne Unit

Per altra banda, es pot utilitzar un ordre en anglès en aquells casos en què se celebren esdeveniments de repercussió internacional. Així, seguint l'exemple anterior, l'ordre seria:

1. Espanya (amfitriona)
2. France
3. Germany (Alemanya)
4. Portugal
5. United Kingdom

Protocol de la bandera

La funció que té la bandera espanyola és identificar l'individu com a ciutadà membre, perquè és una representació tangible del país i perquè diferencia el grup que representa d'altres grups. Malgrat això, arran de la crisi econòmica hi ha detractors del Govern i de les institucions de l'Estat, i un resultat d'aquest fet és el rebuig als símbols que els representen.

A causa del seu caràcter oficial i del que representa, la bandera espanyola es col·loca, segons els **articles 6.1 i 6.2**, en “un lloc destacat, visible i d'honor”, tant a l'exterior com a l'interior d'edificis públics de l'Administració central, autonòmica, provincial i local i, a més, serà l'única que s'hissarà en els òrgans constitucionals. La bandera nacional s'ha d'utilitzar en actes oficials per les autoritats corresponents, i també es pot emprar en esdeveniments privats als quals assisteixin autoritats oficials com a representants de la seva institució. Aquest **lloc preeminent i de màxim honor** és el següent:

- Quan el nombre de les banderes que onegen juntes sigui imparell, la posició serà central.
- Si el nombre de banderes que onegen juntes és parell, de les dues que estan al centre, la de la dreta serà la de la presidència; vist des de l'ull de l'observador serà l'esquerra.

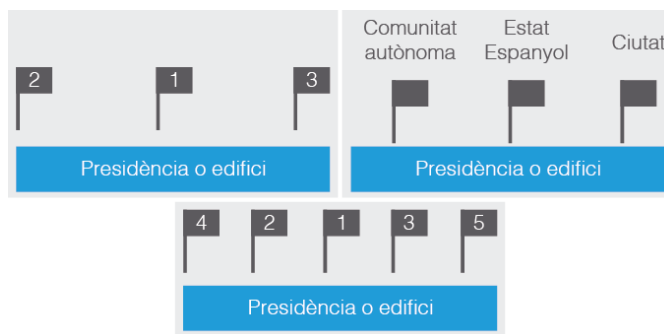
Pel que fa a les **banderes autonòmiques**, aquestes són representatives de cadascuna de les comunitats autònomes i s'hissaran en tots els edificis públics de la comunitat a la qual correspongui cada bandera, al costat de la bandera espanyola i en els actes oficials. Aquestes ensenyes són aprovades pel Govern i pels parlaments autonòmics seguint la legislació vigent.

En cada comunitat autònoma, en els edificis públics civils s'hissarà la bandera de l'autonomia corresponent juntament amb la d'Espanya, igual que en les diputacions i els ajuntaments. El cas més habitual és col·locar les banderes en un balcó o localització visible. Els criteris que se segueixen per ordenar-les són els següents (vegeu la figura 2.3):

- Si hi són les tres banderes: al centre, la bandera nacional (1), a la dreta de la posició de les astes, com si la bandera mirés l'espectador, l'autonòmica (2), i a l'esquerra, la local (3). I si hem de col·locar banderes autonòmiques, ho farem segons l'antiguitat de la constitució de cada comunitat.
- En el cas que es posi la bandera de la UE, l'ordre més corrent és: Espanya (1), comunitat autònoma (2) i Unió Europea (3). Però hi altres interpretacions que col·loquen la de la UE abans de la comunitat. Els dos casos es donen com a correctes.
- En el cas de col·locar diverses banderes autonòmiques per representar algun tipus d'acte, aquestes tindran l'ordre d'antiguitat de la seva autonomia i/o la data de publicació del seu Estatut d'Autonomia en el Butlletí Oficial de l'Estat (BOE).

Hi ha dues dates en què la bandera espanyola rep un homenatge especial: el 12 d'octubre, Dia de la Festa Nacional, i el 6 de desembre, Dia de la Constitució.

FIGURA 1.3. Col·locació de banderes



Atès que cada comunitat autònoma va veure publicat el seu Estatut d'Autonomia en data i any diferent, en la taula 1.2 apareixen aquestes dates imprescindibles per ordre de promulgació, de manera que esdevé el llistat que s'utilitza en el cas de tenir diverses banderes autonòmiques amb un mateix joc de màstils. Les primeres banderes han de ser les de les comunitats autònomes que van veure publicats els seus Estatuts en primer lloc en el BOE.

TAULA 1.2. Comunitats autònomes i Estatuts d'Autonomia

Comunitat autònoma	Llei orgànica	BOE
País Basc	03/79, de 18 de desembre	BOE 22-12-1979
Catalunya	04/79, de 18 de desembre	BOE 22-12-1979
Galícia	01/81, de 6 d'abril	BOE 28-04-1981
Andalusia	06/81, de 30 de desembre	BOE 11-01-1982
Astúries	03/19, de 30 de desembre	BOE 11-01-1982
Cantàbria	08/81, de 30 de desembre	BOE 11-01-1982
La Rioja	03/82, de 9 de juny	BOE 19-06-1982
Múrcia	04/82, de 9 de juny	BOE 19-06-1982
Comunitat Valenciana	05/82, d'1 juliol	BOE 10-07-1982
Aragó	08/82, de 10 d'agost	BOE 16-08-1982
Castella-la Manxa	09/82, de 10 d'agost	BOE 16-08-1982
Canàries	10/82, de 10 d'agost	BOE 16-08-1982
Navarra	13/82, de 25 de febrer	BOE 26-02-1983
Extremadura	01/83, de 25 de febrer	BOE 01-03-1983
Illes Balears	02/83, de 25 de febrer	BOE 01-03-1983
Madrid	03/83, de 25 de febrer	BOE 01-03-1983
Castella-Lleó	04/83, de 25 de febrer	BOE 02-03-1983

Exemple de col·locació de banderes en actes en què participen les comunitats autònomes

Si organitzem un esdeveniment a Palma de Mallorca (comunitat autònoma de les Illes Balears) al qual estan convidats els presidents d'Extremadura, Astúries, la Comunitat Valenciana i Galícia, l'ordenació protocol·lària seria la següent:

1. Bandera d'Espanya
2. Bandera de les Balears

3. Bandera de Galícia
4. Bandera del Principat d'Astúries
5. Bandera de la Comunitat Valenciana
6. Bandera d'Extremadura

En resum, segons les comunitats autònomes que hi intervenen, la col·locació de banderes seria completament diferent. Depenent on es celebra l'esdeveniment pot modificar l'ordre de col·locació de les baneres autonòmiques. Després de la bandera espanyola, precedeix la bandera autònoma on es celebra l'esdeveniment i després segons l'ordre de constitució de la comunitat autònoma que participen (vegeu la taula 1.2).

El cas de les banderes locals i provincials

Els ajuntaments tenen banderes oficials que han estat aprovades pels seus respectius plens i formen part de la simbologia de la institució. Com a norma general, en tots aquests reglaments s'afirma que la bandera local és el **símbol distintiu de la ciutat**, que la representa en tots els actes públics.

La bandera local ha d'onejar en els edificis i establiments municipals i en els actes promoguts per ells, o en aquells en què una autoritat municipal representi l'ajuntament.

Si hi ha banderes locals, sempre es col·loquen després de les banderes de les comunitats autònomes. Si hi ha més d'una bandera local, l'ordre protocol·lari a seguir serà el que els municipis tinguin com a propi. Generalment, per evitar conflictes sobre l'ordre d'importància entre localitats s'utilitza l'ordre alfabètic per a la seva col·locació, després de la bandera de la capital, o segons el nombre d'habitants de cada municipi.

Des del punt de vista protocol·lari, si hi ha diferents banderes locals, depenent de la seva capitalitat, es pot elaborar una llista amb criteris d'ordenació que s'han aplicat a l'hora d'utilitzar diferents tipus d'ensenyas. Dins del territori nacional espanyol, el **criteri d'ordenació** és el següent:

1. Bandera d'Espanya.
2. Banderes nacionals ordenades segons criteri establert.
3. Banderes de la comunitat autònoma on ens trobem.
4. Banderes de les comunitats autònomes ordenades per dates de publicació dels seus Estatuts d'Autonomia en el BOE.
5. Bandera del municipi on ens trobem.
6. Bandera de la província on ens trobem.
7. Banderes de les capitals autonòmiques, col·locant primer la de la capital autonòmica de la comunitat on ens trobem.

8. Banderes de les capitals de província. Primer es col·locaran les de les capitals de província de la comunitat en què estem, i la resta anirà per la data de publicació dels seus estatuts; en cas que coincideixin dues o més capitals d'una mateixa comunitat, entre si es col·locaran per ordre alfabètic o nombre d'habitants.
9. Banderes dels municipis. Es podran col·locar per ordre alfabètic o col·locar-les per comunitats autònomes seguint la data de publicació dels seus estatuts. En el cas que coincideixin dos o més municipis d'una mateixa comunitat, es col·locaran per ordre alfabètic o nombre d'habitants.

1.3 La Corona, el Govern i les Administracions Estatals

El marc institucional espanyol engloba la Corona i el Govern; així com les administracions de l'estat en l'àmbit estatal, autonòmic i local (diputacions i ajuntaments).

Vegeu el Reial decret 2099/1983, de 4 d'agost, en la secció "Annexos" del web del mòdul.

En el protocol espanyol, la normativa reguladora és el Reial decret 2099/1983, de 4 d'agost, amb què s'aprova l'Ordenament general de les precedències de l'Estat.

La principal institució protocol·lària a Espanya és la **Monarquia**, a la qual la Constitució li dedica el Capítol II. En el seu article 56.1 es diu:

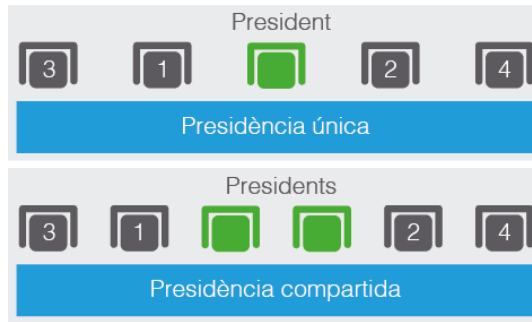
"El Rei és el cap de l'Estat, símbol de la seva unitat i permanència, arbitra i modera el funcionament regular de les institucions, assumeix la més alta representació de l'Estat espanyol en les relacions internacionals, especialment amb les nacions de la seva comunitat històrica, i exerceix les funcions que li atribueixen expressament la Constitució i les lleis."

Parlament de Catalunya (2012). *La Constitució Espanyola* (pàg. 23).

D'acord amb això, quan el Rei assisteix a un acte l'ha de presidir. Però en el cas que hi hagi altres autoritats, l'RD 2099/1983 assenyala com aplicar les **normes de presidència** en els actes (vegeu la figura 2.4):

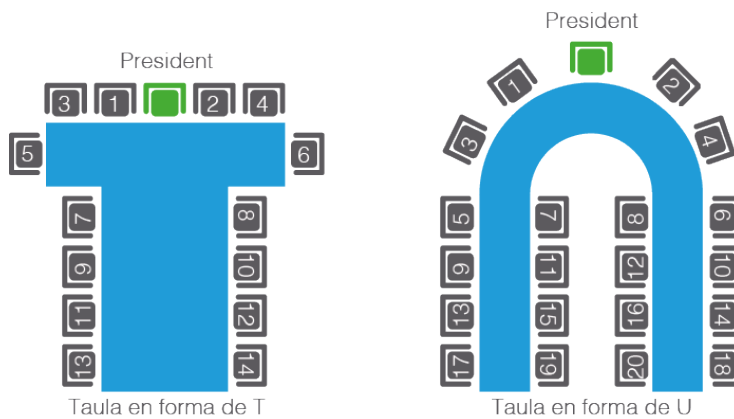
- Hi ha d'haver una persona que el presideixi i que sigui la responsable de gestionar l'acte mentre s'està desenvolupant. La normativa estableix com a criteri general que tot acte ha d'estar presidit per l'autoritat que l'organitza. Per exemple: quan un acte l'organitza el Govern i el presideix el president del Govern i hi assisteix el cap d'Estat, serà aquest el que el presideix.
- En cas de cedir la presidència, l'organitzador ha d'ocupar el lloc immediat a la presidència. La distribució dels llocs es fa seguint la norma de l'alternança de dreta a esquerra del lloc ocupat per la presidència.

FIGURA 1.4. Presidència en taula horitzontal



Però aquestes no són les úniques col·locacions, tenim altres tipus de configuracions de taules, si bé s'utilitzen menys; són la taula en **forma de U** i la taula en **forma de T**, que distribueix les persones en sentit horitzontal i vertical (vegeu la figura 1.6).

FIGURA 1.5. Presidències en taula en forma de T i en forma de U



Respecte als **actes oficials**, en trobem de dos tipus:

- De caràcter general. Actes en què hi participen la Corona, el Govern o l'Administració de l'Estat. També s'hi inclouen els actes de les comunitats autònomes quan hi participa alguna d'aquestes institucions.
- Actes propis. Actes en què hi participen persones (representants de les institucions) i institucions de les comunitats autònomes. S'hi aplica la normativa de protocol de la comunitat corresponent.

D'altra banda, el Reial decret 2099/1983, de 4 d'agost, regula també les **precedències**. Així, trobem que l'ordre dels actes oficials varia segons qui els organitza:

- Per a la Corona, el Govern i/o les administracions de l'Estat, l'RD estableix que l'ordre no es pot alterar sota cap circumstància exceptuant uns casos concrets, però són tants aquests casos que resulta difícil aplicar la norma general.
- Per a les comunitats autònomes o l'Administració local, la presidència es determinarà prelativament d'acord amb l'ordenament general, per la

normativa pròpia i/o per la tradició o costum. En definitiva, tres normes jeràrquicament establertes a l'hora d'ordenar els participants: primer l'RD 2099/1983, de 4 d'agost; segon, per normes de protocol pròpies, i tercer, pel costum.

A més, atès que en les precedències parlem de **representants i d'institucions**, l'RD ha creat tres tipus d'ordenació:

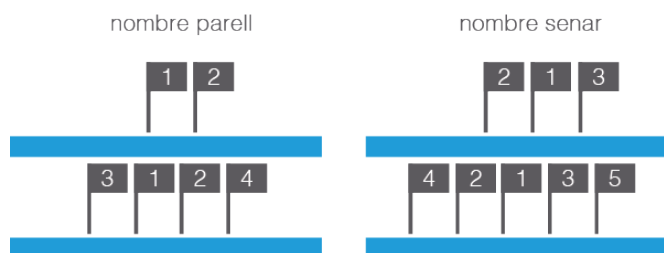
- La individual. Regula l'ordre singular d'autoritats, titulars de càrrecs públics o personalitats.
- El departamental. Regula l'ordenació dels ministeris.
- La col·legial. Regula la prelación entre les institucions i les corporacions quan assisteixin a actes oficials amb presència institucional o corporativa, tenint així caràcter col·lectiu i sense estendre's als seus respectius membres en particular.

L'òrgan col·legial és aquell òrgan administratiu, públic i de control, de caràcter pluritítular amb funcions administratives i de control dins de l'Administració pública.

En els actes haurem de tenir present que serà necessari l'**ús de la/es bandera/es**. Dins del context de protocol oficial, el seu ús està reglamentat per la Llei 39/1981, de 28 d'octubre, que regula els llocs on ha d'onejar i la disposició en els organismes oficials espanyols. Així, tenim que la bandera espanyola ocuparà sempre el lloc més destacat, visible i d'honor en el cas que s'utilitzi amb altres banderes d'Espanya, que no podran tenir la mateixa mida (en l'àmbit internacional, dependrà dels protocols pertinents).

Pel que fa a les maneres de col·locar les banderes, si el nombre és senar, la bandera espanyola ocuparà la posició central, i si és parell ocuparà les dues posicions centrals: la dreta respecte a la presidència o l'esquerra respecte a l'observador (vegeu la figura 1.6).

FIGURA 1.6. Banderes, nombre parell o senar

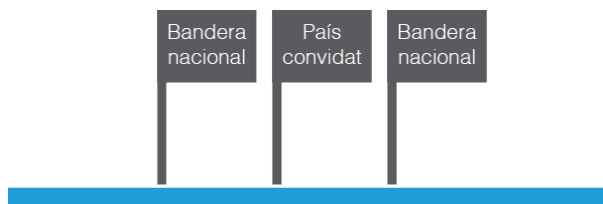


La col·locació de banderes **en relació amb els edificis** pot ser en l'àmbit exterior i en l'àmbit interior:

- Nivell exterior, tenim tres tipus de col·locació:
 - Entrada principal no centrada. És una línia única de banderes, començant des del costat dret de l'entrada principal (esquerra de l'observador), i el lloc d'honor per a la bandera espanyola és el més proper a la porta.

- Entrada principal centrada. Filera doble, igual i simètrica. S'inicia dels dos cantons (dret i esquerre) per ordre de protocol de la bandera espanyola.
 - Sobre la porta o balcó principal. Se segueixen els criteris de nombre parell o senar de banderes.
- **Nivell interior, tenim dues maneres de posar-les:**
 - Sobre suport triple. Els suports tenen dos nivells. El nivell central és el més alt i és on anirà la bandera espanyola; les altres dues, a dreta i a l'esquerra per ordre de precedència.
 - Sobre suports per a actes bilaterals (vegeu la figura 1.7) El país convidat es col·locarà entremig de les dues banderes nacionals.

FIGURA 1.7. Col·locació de banderes nacionals i d'un país convidat a l'interior d'un edifici



1.3.1 La Corona

El Rei o la Reina i els hereus són la màxima jerarquia en l'àmbit protocol·lari. Quan algú d'ells assisteix a un acte sempre el presideix, i si hi assisteixen més d'un d'ells, s'ordenen seguint el criteri de l'**ordre de successió**.

Els membres de la Corona requereixen un tractament especial, tant en la comunicació oral com en l'escripta (vegeu la taula 1.3).

TAULA 1.3. Tractament de la Corona

Càrrec	Tractament
Rei	Sa Majestat el Rei (S.M.)/Ses Majestats els Reis
Princesa/Príncep	Sa Altesa Reial la princesa/el príncep d'Astúries (S.A.R.)
Infantes/Infants	Sa Altesa Reial Sra./Sr. Infant/a d'Espanya (S.A.R.)
Cap de la Casa de Sa Majestat el Rei	Excm. Sr. D. (amb rang de ministre)
Cap del Quart Militar de S.M. el Rei	Excm. Sr. D. (amb rang de ministre)

1.3.2 El Govern

El **Govern** és el màxim representant del poder executiu, seguit pels representants del poder legislatiu i del poder judicial, entesos en aquesta prelación en l'àmbit protocol·lari.

En el **poder executiu** trobem:

1. El cap de Govern amb una o diverses vicepresidències. En el cas de diverses caldrà parlar de vicepresidència primera, vicepresidència segona, vicepresidència tercera...
2. El Consell de Ministres. L'article 15 de l'RD 2099/1983, de 4 d'agost, determina l'ordre a partir de la creació, sent el ministeri més antic el primer. L'ordre seria: Assumptes Exteriors, Defensa, Economia i Interior. No es pren com a jerarquia la persona que exerceix la representació del ministeri, sinó l'antiguitat de l'organisme. Extensivament, aquesta distribució es dona en les reunions de càrrecs inferiors al ministre, és a dir, a secretaris d'Estat i a subsecretaris, de manera que el seu ordre està determinat per l'ordre dels ministeris als quals pertanyen.
3. Presidents de les comunitats autònomes, que s'ordenen segons la data de promulgació del seu Estatut d'Autonomia. En el cas de coincidència de l'antiguitat de la publicació oficial de dos o més estatuts, els presidents d'aquests consells de govern s'ordenaran d'acord amb l'antiguitat de la data oficial del nomenament.
4. Expresidents de Govern, ordenats de major a menor antiguitat en la presidència.
5. Ambaixadors estrangers amb representació a Espanya.

Pel que fa el **poder legislatiu**, tenim dos presidents: el del Congrés dels Diputats i el del Senat. Li segueixen els vicepresidentes de les meses del Congrés i del Senat. I pel que fa al **poder judicial**, també hi ha dos presidents: el del Tribunal Constitucional i el del Consell del Poder Judicial.

L'**article 3.8** del Codi del bon govern (aprovat en el Consell de Ministres del 18 de febrer del 2005) prescriu que els tractaments oficials de caràcter protocol·lari dels membres del Govern i dels alts càrrecs serà Senyor/a, seguit de la denominació del càrrec o rang corresponent.

En missions oficials a l'**estranger** s'establirà el tractament que correspongui a la normativa del país o organització internacional. Si aquestes autoritats posseeixen alguna condecoració en grau de la Gran Creu en l'àmbit personal, segons la jerarquia que ocupen, no en raó del càrrec que exerceixen, preval per a un el tractament d'"Excm. Sr." o "Excma. Sra.", i per als altres el tractament d'"Il·lustríssim senyor/senyora ("Il·lm./a. Sr./Sra.").

1.3.3 Les administracions autonòmiques

L'**article 2** de la Constitució espanyola reconeix i garanteix el dret d'autonomia a Espanya. Això ha fet que avui dia al país hi hagi disset comunitats autònomes i dues ciutats autònomes (Ceuta i Melilla) i que les comunitats autònomes hagin creat les seves pròpies normes protocol·làries. De manera que estem parlant de **17 protocols diferents**.

Per la seva banda, l'Administració general de l'Estat disposa que en cada comunitat autònoma i ciutat autònoma hi hagi un representant seu, anomenat **delegat del Govern**, sent el seu tractament d'"Excel·lentíssim Sr./a."

El cas de Catalunya

Serà d'aplicació la Llei 13/2008, de 5 de novembre, segons la qual el **president de la Generalitat**, a efectes de precedències i protocol, ocupa la posició primera en els actes oficials als quals assisteix. Li correspon a ell determinar per decret l'ordre de prelació entre els consellers.

"El president o presidenta de la Generalitat té la més alta representació de la Generalitat. També té la representació ordinària de l'Estat a Catalunya."

Llei 13/2008, de 5 de novembre, de la presidència de la Generalitat i del Govern (article 2.1).

A efectes de precedències i protocol, el conseller primer o consellera primera, o el vicepresident o vicepresidenta, si han estat nomenats, tenen una posició preeminent respecte als altres consellers (article 3.1).

Els **tractaments més importants** són:

- Molt Honorable Senyor/a (M. Hble. Sr./M. Hble. Sra.) (M. H. Sr./M. H. Sra.)
 - expresident/a de la Generalitat de Catalunya
 - expresident/a del Parlament de Catalunya
 - president/a de la Generalitat de Catalunya
 - president/a del Parlament de Catalunya
- Honorable Senyor/a (Hble. Sr./Hble. Sra.) (H. Sr./H. Sra.)
 - conseller/a de la Generalitat de Catalunya
 - cònsol/consolera
 - exconseller/a de la Generalitat de Catalunya
 - president/a del Consell Consultiu
- Excel·lentíssim/a Senyor/a (Excm. Sr./Excma. Sra.)

Vegeu la Llei 13/2008, de 5 de novembre, en la secció "Annexos" del web del mòdul.

- alcalde/essa de l'Ajuntament de Barcelona
 - delegat/ada del Govern de l'Estat
 - diputat/ada al Congrés
 - eurodiputat/ada
 - expresident/a d'organismes territorials elegits per sufragi que tinguin Barcelona per capital
- Il·lustríssim/a Senyor/a (Il·lm. Sr./Il·lma. Sra.) (Im. Sr./Ima. Sra.)
 - alcalde/essa (llevat del cas de Barcelona)
 - delegat/ada regional o provincial de ministeri
 - diputat/ada de la Diputació de Barcelona
 - fiscal

1.3.4 Les administracions locals i els municipis

L'Administració local està representada per les províncies, l'òrgan de representació de les quals és la **Diputació**. El tractament que reben els presidents de la Diputació és "Il·lm./a. Sr./a." excepte a Barcelona, on és "Excm./a. Sr./a."

Pel que fa als **municipis**, el cap de govern municipal és l'alcalde/essa. Evidentment, el seu tractament depèn del lloc i del nombre d'habitants. En determinats ajuntaments, per motius històrics, els alcaldes poden utilitzar tractaments protocol·laris molt específics, com ara Excel·lentíssim, Molt Lleial o Molt Humanitari/a.

Per la seva banda, els tinents d'alcaldes i regidors tenen el tractament d'"Il·lm. Sr./a."

1.4 Tractaments protocol·laris en altres organismes socials; eclesiàstic, militar i esportiu

Els esdeveniments o actes poden tenir naturaleses molt diverses, i per tant el protocol que s'aplicarà en cadascun d'ells serà diferent. **Altres organismes socials** en què el tractament protocol·lari té un paper important són l'Església, l'Exèrcit i l'àmbit esportiu i social:

- Els actes religiosos se circumscriuen al marc d'una professió religiosa, en què cada religió marcarà les normes que la regulen.
- Els actes militars se circumscriuen a l'àmbit militar, i la seva autoritat és portada a terme per les autoritats militars i tenen normes de protocol pròpies.

- Els actes esportius se circumscriuen al món esportiu i estan regulats per normes i pautes determinades per a cadascuna de les activitats esportives.
- Els actes socials se circumscriuen al món del saber estar i del sentit comú.

1.4.1 El protocol eclesiàstic

El **protocol eclesiàstic** són les normes que regeixen els actes i les celebracions religioses. De la mateixa manera que la resta de protocols, té les seves precedències, els seus tractaments i els símbols i indumentàries que s'adapten als costums propis de cada país.

Es tracta d'un protocol **molt rigorós**, està marcat des de fa segles i hi participen el clero i els fidels. Les esglésies que mostren protocols més rígids són la catòlica, la protestant, l'ortodoxa, la islàmica i la jueva, entre d'altres. El 1978, amb la Constitució, es va declarar un **estat aconfessional** gràcies a l'art. 16.3.

“Cap confessió tindrà caràcter estatal. Els poders públics tindran en compte les creences religioses de la societat espanyola i mantindran les conseqüents relacions de cooperació amb l'Església catòlica i la resta de confessions.”

Constitució espanyola del 1978 (article 16.3).

Però a banda d'aquest article no hi ha cap més disposició legal que defineixi el lloc que els representants de l'Església catòlica o d'altres confessions han d'ocupar en els diferents actes públics oficials, de manera que s'aplica el protocol segons el rang de la seva institució.

La religió catòlica i el seu protocol

La religió catòlica té una àmplia i desconeguda jerarquia. Per ordre d'importància, al capdamunt de la comunitat catòlica trobem el Papa. Després hi ha, en el cas de les realitzacions litúrgiques, cardenals, arquebisbes, bisbes, presbiterians, sacerdots i diaques. Però aquestes no són les úniques figures que hi podem trobar; així, en la taula 1.4 apareix un quadre on tenim els ítems de la precedència, el tractament, les abreviatures i l'etiqueta de les diferents autoritats eclesiàstiques per ordre d'importància dins l'Església catòlica. A més a més, hem de saber que aquest protocol es regeix pels decrets del **Concili Vaticà II**, on apareix el “Cerimonial dels Bisbes”, tractat que defineix la litúrgia de les celebracions religioses en les quals participa el bisbe.

TAULA 1.4. Precedències i tractaments en l'Església catòlica

Precedència	Tractament, abreviatures i etiqueta
Papa de Roma	Tractament: Sa Santedat o Beatíssim Pare, El Sant Pare, el Sum Pontífex. No ens podem dirigir a ell parlant-li de vostè, sinó que cal utilitzar la fórmula "vostra mercè". Abreviatures a utilitzar: S. S. o Btm. P. Etiqueta: al Papa se li besa l'anell del pescador, de genolls, o se'l saluda com a un cap d'Estat, donant-li la mà; en cap cas se li farà un petó a la galta
Cardenals	Tractament: Eminència, Eminentíssim i/o Reverendíssim Senyor. Mai se'ls anomenarà Eminentíssim i Reverendíssim Monsenyor. Són considerats els prínceps de l'Església. Abreviatures a utilitzar: Emm. i Rvdm. Sr. Etiqueta: al Papa se li besa l'anell del pescador, de genolls i amb una inclinació del cos, de manera que el rostre quedi prop de la seva mà
Patriarques	Nom que se li dóna a certs bisbes. Actualment hi ha 4 patriarques al món: el de Jerusalem, el d'Alexandria, el d'Antioquia i el de Goa, a l'Índia
Arquebisbes	Sa Excel·lència, Sa Excel·lència Reverendíssima o Sr. Arquebisbe. Generalment està al front d'una diòcesi particularment important, ja sigui per la mida, per la seva rellevància històrica o per ambdues
Bisbes	Il·lustríssim, Senyor Bisbe o Monsenyor
Prefectes Apostòlics	Designats per territoris de missió
Vicaris Apostòlics	Excel·lentíssim Senyor
Canonges	Senyoria Il·lustríssima, en cas que els canonges siguin de capítols catedralicis i de col·legiates.
Monsenyors	Aquest títol es concedeix també als Protonotaris Apostòlics supernumeraris, als Prelats d'Honor i als Capellans de Sa Santedat.
Sacerdots	Pare, Reverend o Reverend Pare. Poden ser cures o rectors
Els Nuncis Apostòlics	Són els representants del Papa en altres països. En els llocs on hi ha concordat són anomenats degans del cos diplomàtic. Tractament: Sa Excel·lència Reverendíssima, Monsenyor
Els Primats	Són títols honorífics sense cap mena de jurisdicció
Degà de la Sacra Rota Romana	Tractament: Excel·lentíssim, i també Reverend Senyor
Secretari de la Signatura Apostòlica	Tractament: Excel·lentíssim

Quan el Papa anuncia una **visita a un país catòlic**, les autoritats eclesiàstiques sol·liciten la seva assistència a l'arquebisbat de la ciutat escollida. Des de Roma, acompanyen el Papa el Consell Pontifici de Laics, i el seguici del Sant Pare, format pels ministres de la secretaria de l'Estat Vaticà. També viatja el Nunci Apostòlic i els cardenals espanyols que viuen a Roma. Durant els oficis, i a partir de les normes de protocol, els cardenals apareixen al costat del Sant Pare i es col·loquen per ordre de la data de nomenament, quedant més a prop del Papa els més antics.

L'**etiqueta** que s'ha d'utilitzar en un acte religiós catòlic:

- En les cerimònies, si es porta un llibre o un full per seguir la missa, el paper s'haurà de sostenir amb les mans i no deixar-lo damunt les mans quan s'està assegut.
- Participar activament, contestant amb veu clara i audible. En el cas que hi hagi música, s'aprecia com una bona manera acompanyar-la cantant (fins i tot encara que no se sàpiga entonar, s'estigui afònic o no es tingui veu).
- Evitar en la mesura del possible fer sorolls; no hem de distreure els altres, i es considera incorrecte girar-se per veure qui entra o qui surt o fixar-se

en quines persones assisteixen a l'acte. El silenci és essencial per mantenir “una actitud pietosa”. Evidentment, qualsevol aparell electrònic o digital es posa en silenci o en mode avió, o es tanca.

- Ser curós amb la imatge personal i amb la indumentària. Indumentària: en qüestions protocol·làries tenim dos nivells diferents, el protocol que segueixen els membres eclesiàstics i les persones que assisteixen a actes cerimonials:
 - En el cas dels membres eclesiàstics. La peça dels representants eclesiàstics és la sotana, normalment de color negre. Exempcions: el Papa, que va vestit de blanc; els cardenals, que utilitzen una petita faixa i un solideu (petit birret que cobreix el cap, que sol ser de color vermell i que simbolitza la seva fidelitat al Papa), que en els arquebisbes i bisbes és de color porpra tant la faixa com el solideu.
 - En el cas de les persones no eclesiàstiques, cal fer un ús adequat, discret i poc exagerat. S'han d'evitar robes esportives, xanquetes, escots i minifaldilles, ja que cap d'aquestes peces és considerada dins de les normes d'etiqueta.
- Caldrà fer correctament la genuflectió en passar davant del sagrari com a símbol d'amor i de respecte. Cal senyar-se i fer el senyal de la creu amb pausa i sense presses.

Respecte als **obsequis**, quan el Papa visita un país, habitualment aquest li sol fer regals a través dels seus representants, però no és un acte espontani; està tot parlat, discutit i acordat perquè el regal s'ajusti a la figura que representa el Papa, el màxim govern d'un Estat sobirà i Apòstol de Déu.

Col·locació en cerimònies litúrgiques catòliques

Les cerimònies litúrgiques que tenen protocol són els **sagraments** (baptisme, confirmació, reconciliació, comunió, matrimoni, ordre sagrat i ungir els malalts, les benediccions i la Santa Missa, la missa de difunts...). El referent que ens ajuda a la col·locació és el mateix edifici religiós, amb dos espais (que ajuden a la ubicació i que, depenent de la cerimònia que s'hagi de fer, varien els llocs dels convidats):

- El cantó de l'Epístola mirant cap a l'altar és la dreta.
- El cantó de l'Evangeli mirant cap a l'altar és l'esquerra.

Respecte a les **postures**, no cal estar dempeus i rectes, en posició ferma, però tampoc ens hem de recolzar a les parets o seure al terra. En les cerimònies litúrgiques és important saber quan asseure's, aturar-se, posar-se de genolls, romandre dempeus...

Respecte a certs elements de la **indumentària**, no portar barret i/o gorra a l'església, a més a més de venir aconsellat pels bons modals i l'etiqueta, és un acte de reverència a Déu. De manera que els homes s'han de treure el barret dins

de l'espai eclesiàstic, mentre que les dones poden mantenir-lo en alguns llocs, com en certs països llatinoamericans, i també poden portar el vel al cap. Hem de pensar que no és el mateix anar vestit per a una boda, on el barret forma part del conjunt, que anar a actes oficials com una missa solemne o una missa castrense.

Altres religions i esglésies

L'**Església anglicana** celebra actes religiosos i manté un esquema jeràrquic similar al de l'Església catòlica; la seva estructura és la següent:

- La màxima autoritat és l'arquebisbe de Canterbury i de Cork, i als dos se'ls dona el tractament de "La Seva Gràcia".
- Als bisbes se'ls tracta de Lord.
- Els canonges reben el tractament de Sir.
- Als sacerdots a nivells dels Reverends és propi de dignitats eclesiàstiques com prelats i graduats d'una ordre religiosa.

L'**Església ortodoxa** no manté relacions internacionals a través d'agents diplomàtics. El que sí que fa de vegades és organitzar missions particulars amb enviats especials. Avui dia, l'Església ortodoxa d'Orient està fragmentada en vuit patriarcats. En tot cas:

- Al patriarca li donarem el tractament de Sa Beatitud.
- El popa té el tractament de Reverend i/o Monsenyor.

En l'**Església evangèlica**, el pastor té el tractament de Reverend. L'**Església luterana** té un caràcter nacional i no té representació diplomàtica, però a diferència de l'ortodoxa sol utilitzar les missions especials. Té la seva pròpia jerarquia i els seus actes religiosos també són molt protocol·laris, i són molt similars als que utilitza l'Església catòlica.

En el cas de la **religió jueva**, les comunitats jueves tenen una organització territorial, fet que permet que al capdavant de cadascuna de les regions hi hagi un Gran Rabí i per tant no sigui necessària la representació diplomàtica, ja que l'exerceix aquesta figura representativa. El tractament que donarem al Gran Rabí serà el d'Excel·lència, i als rabins els donarem el tractament de Reverend.

En la **religió musulmana** hi trobem unes normes internes molt rígides. Els seus líders religiosos són l'imam o el xeic, que poden fer actes de culte, però bàsicament són respectats com a fonts de consulta i docents. Per la resta no hi ha jerarquies, ni sacerdoti ni monacat. Qualsevol musulmà pot presidir els actes rituals sempre que sigui una persona de reconeguda honestedat, pietat i saviesa.

1.4.2 El protocol militar

La institució militar té unes normes protocol·làries fermes, rígides i clares. El seu protocol és **un dels més precisos**, ja que tot en aquesta institució és cerimonial, des del moment en què es toca diana amb la trompeta per despertar els soldats fins que sona el toc de silenci per anar a descansar.

El protocol militar determina l'ordre de jerarquització en tots els actes on hi participin. Tot està absolutament reglamentat, des dels uniformes fins a l'aspecte dels mateixos militars; no es deixa res a l'atzar. D'aquesta manera aconseguen crear una **cultura corporativa** de la qual formen part les precedències, els cerimonials, les condecoracions i tots els símbols que la identifiquen (himne, bandera, escut...).

La institució militar es fonamenta en un conjunt de principis, com són la disciplina, l'ordre i les tradicions. Aquesta requereix de l'acompliment de totes les normes que marca el protocol militar en qualsevol tipus d'acte que la institució celebri.

A efectes de normes protocol·làries cal distingir entre **Forces Militars** i **Forces Armades**. Mentre **Les Forces Militars** inclouen l'exèrcit, l'armada nacional i la força aèria. **Les Forces Armades** inclouen les tres anteriors més la policia nacional.

La normativa que regula l'àmbit militar és el **Reial decret 96/2009**, de les Reials Ordenances, on s'estableixen els drets i deures dels militars i el seu comportament. Els elements indispensables del **protocol militar**:

Vegeu l'RD 96/2009 de les Reials Ordenances de les Forces Armades en la secció "Annexos" del web del mòdul.

- Les **unitats militars**. Són les protagonistes de les parades militars, les desfilades, la rendició d'honors i els actes similars. Solen estar formades pel batalló o grup i la companyia, l'esquadró, la bateria o l'esquadrilla. Quan són dies molt assenyalats, com per exemple el Dia de la Festa Nacional, en comptes del batalló hi pot assistir una entitat superior com és una brigada o una divisió, però de vegades fins i tot es formen unitats especials denominades agrupacions que poden representar no només els tres exèrcits, sinó també la Guàrdia Civil
- La **uniformitat**. Fa referència a la indumentària que porten, en aquest cas anomenat uniforme.
- Les **condecoracions**.
- Els **guions i els banderins**. Els utilitzen els comandaments en les desfilades. No els hem de confondre amb les banderes de la unitat, per bé que són un tipus de bandera que porta la persona que guia o lidera la tropa. Els guions representen la insígnia d'una unitat. Té dues mides:
 - La unitat petita de guions i banderins, utilitzada per les companyies.
 - La mida gran, utilitzada pels batallons, de teles de ras i brodats.

- Les **armes**. Els oficials poden portar pistola o sabre, i els suboficials i la tropa, l'arma llarga de la seva unitat. El canó es utilitza per fer les Salves d'Ordenança.
- El **foc**. Les salves s'utilitzen per rendir honors. El nombre de salves que es disparen depèn del rang o graduació de la persona a qui se li fa l'homenatge. Quan l'homenatge és a les persones que han donat la seva vida per Espanya, es fa una descàrrega de fusells per part d'una de les unitats que participa en l'acte.
- Les **veus**. S'utilitzen per ordenar els diferents moviments de les tropes. Una de les frases més importants en els honors és "Viva España". En les cerimònies d'homenatge als caiguts per Espanya, tots els militars presents, fins i tot encara que no estiguin en la formació, canten una oració que es diu "La muerte no es el final". Cal no confondre aquesta oració amb un himne, perquè no ho és.
- La **música**. Les agrupacions militars encarregades d'interpretar les marxes, els himnes i les cerimònies que es donin en cada moment.
- Els **himnes**. Els himnes propis de l'exèrcit no són considerats himnes nacionals. No oblidem que cada sector de l'exèrcit té el seu himne propi i que s'interpreta en les cerimònies militars en les quals participen unitats del sector de terra, del mar o de l'aire.

Els tractaments militars

Els tractaments militars estan relacionats amb la graduació que obté un militar al llarg de la seva carrera (vegeu la taula 2.4).

TAULA 1.5. Tractament i càrrec militar

Tractament	Càrrec
Excel·lentíssim Senyor (Excm. Sr.)	Els capitans, els tinentes i els almiralls generals de divisió i vicealmiralls, els generals de brigada i contraalmiralls. I finalment, el general dels Exèrcits
Senyoria, <i>usía</i>	Els tinentes coronel, els coronels, els capitans de nau, els capitans de fragata, els jutges militars, el fiscal general del Tribunal Militar Territorial, el president del Tribunal Militar Territorial, els cavallers del Reial i Militar Orde de Sant Hermenegild, en la categoria de Placa
Excel·lència (Exc.)	Els cavallers del Reial i Militar Orde de Sant Hermenegild, en la categoria de Gran Creu, els cavallers de la Gran Creu del Mèrit Militar, Naval o Aeronàutic amb distintiu blanc
Senyors Don (Sr. D.)	La resta de graduacions de les Forces Armades
Vostè (<i>Vd.</i>)	A qui tingui una feina militar compresa entre el soldat i el tinent coronel

Com a curiositat, en l'Exèrcit, quan s'anomena un càrrec, se li afegeix el possessiu *mi* davant; per exemple, *mi Capitán*, *mi Coronel*. Però això només és per als homes, ja que per a les dones només cal que anomenin el càrrec.

La precedència

Les precedències de les autoritats militars estan determinades pel Reglament de protocol militar FFMM3-11 Públic, per grau i per antiguitat dels membres de les Forces Militars, i per la successió legal del comandament; de la següent manera:

1. Exèrcit
2. Armada
3. Força Aèria
4. Policia

En les forces militars, el rang i l'antiguitat es distingeixen per mitjà de la figura d'un sol. En canvi, en la Policia Nacional es fa amb estrelles. Les insígnies són barres i llorer, d'una banda, i estrelles i sols, de l'altra.

L'etiqueta militar

Les Reials Ordenances (**Reial decret 96/2009**) també regulen els uniformes, juntament amb l'**Ordre ministerial 6/1989**, que fa referència als temes d'etiqueta. En el cas de les Reials Ordenances, s'assenyala que segons la importància de l'acte i del cos al qual es pertany, els uniformes a utilitzar poden ser de diari, de gala, d'etiqueta, de gran etiqueta, de treball, d'instrucció o campanya i especials.

A efectes de protocol, els que hem de tenir presents són l'uniforme de diari, de gala, d'etiqueta i de gran etiqueta, i saber que els uniformes permeten distingir el rang dels militars gràcies a les insígnies que portaran penjades. Mentre que en les forces militars i aèries el rang i l'antiguitat es distingeixen a través de sols i estrelles, en l'Armada es fa mitjançant barres. Els uniformes són els següents:

- **L'uniforme de diari.** És el que s'utilitza per a les activitats normals de servei, comissions, presentacions i comiats, així com en actes militars i socials on no hi hagi una ordre concreta que assenyali que s'ha de portar un altre tipus d'uniforme.
- **L'uniforme de gala.** Està reservat per a actes de diari assenyalats com de gala en festivitats de les Forces Armades, en actes oficials i en activitats militars de gran significat. Hi ha, però, una excepció, i és quan en algun d'aquest actes hi participi Sa Majestat el Rei, quan es pot ordenar que s'utilitzi un altre tipus d'uniforme.
- **Els uniformes d'etiqueta o gran etiqueta.** L'etiqueta militar està regulada per l'Ordre Ministerial 6/1989. Aquesta ordre treballa sobre la uniformitat d'etiqueta o gran etiqueta, i s'aplicarà en els actes oficials o socials encara que no siguin d'origen militar. Serà suficient que se li demani al personal civil que vagi d'etiqueta, per bé que si volem ser rígids en les normes protocol·làries haurem de demanar obertament que els militars vagin d'etiqueta.

Per tant, l'ordre regula, en definitiva, les normes de com cal anar vestit en una cerimònia de gala.

Exemple d'aplicació de l'Ordre Ministerial 6/1989; un acte solemne al matí

En el cas dels **homes**, l'uniforme indicat és: guerrera caqui, camisa blanca de màniga llarga, corbata negra de nus, pantalons o faldilla caqui, sabates negres, guants blancs, birret de plat caqui o una peça específica de la unitat a la qual es pertanyi, cenyidor de gala, capot i gavadina caqui. L'equivalent civil a aquest uniforme és el jaqué. En el cas de les **dones**, l'uniforme indicat és: bossa de color negre i mitges de color natural. L'equivalent civil és el vestit curt.

En una desfilada, com pot ser la desfilada del Dia de la Hispanitat, els homes assisteixen amb vestit fosc i les dones amb vestit curt. Sa Majestat la Reina i les seves Alteses Reials les Infantes assisteixen a l'acte de la Pasqua Militar i a la recepció al cos diplomàtic de llarg. Pel que fa als homes, van de jaqué, i els actes són diürns.

Les condecoracions

Una condecoració és una insígnia que es concedeix com un honor i/o una distinció. De manera general, consta d'una peça metàl·lica amb una forma determinada on es graven imatges o inscripcions. Normalment, la insígnia es col·loca penjada al cantó esquerre de la zona davantera de l'uniforme o penjada del coll al costat.

Les condecoracions varien segons la importància de l'acte i de l'uniforme. A més a més, també dependrà que siguin donades per mèrits militars, per funció, per destí, per permanència o per distintiu de títols. Però cal no confondre orde (distinció), condecoració i medalla, per bé que sovint s'utilitzen indistintament.

- **L'ordre** té els seus orígens en les ordres militars, a diferència de les altres condecoracions es constitueixen amb òrgans col·legials i corporatius. Per exemple l'Ordre del Toisón que és una de les ordres de cavalleria més antigues i prestigioses del món.
- **Les condecoracions** són elements o símbols de distinció entregats a persones o entitats en senyal de reconeixement però al contrari que succeeix a les ordres, els titulars no ingresen en cap entitat corporativa.
- **Les medalles** són distincions individuals que tenen com finalitat premiar actes meritoris o de valentia.

En funció de la naturalesa de les accions o serveis que es volen recompensar, les condecoracions poden ser (tipologia):

- Condecoracions **civils**: recompensen accions, actuacions o serveis de caràcter civil. Es poden donar tant a civils com a militars. Entre les més conegudes hi ha el Reial Orde d'Isabel la Catòlica i el Reial Orde de Reconeixement Civil a les Víctimes del Terrorisme.
- Condecoracions **militars**: recompensen accions, actuacions o serveis de caràcter militar. Es poden donar tant a militars (majoritàriament) com a civils. Exemples: el Reial i Militar Orde de San Fernando, també anomenat Laureada de San Fernando, i la Medalla Militar, la Creu de Guerra.

- Condecoracions **mixtes**: recompensen accions, actuacions o serveis de caràcter civil o militar. Es donen tant a civils com a militars. Alguns exemples són: l'Orde del Mèrit del Cos de la Guàrdia Civil i la Medalla al Mèrit de la Protecció Civil.

En funció de la persona, institució o entitat que les atorga, poden ser:

- **Oficials**; lliurades per les autoritats, les institucions o els organismes d'un Estat.
- **Privades o semiprivades**; l'entitat que les lliura no pot ser de titularitat pública. Les entitats poden ser fundacions, corporacions, empreses...
- **Dinàstiques**; són els ordes que es troben vinculats a certes famílies o llinatges.

Reales y Militares Órdenes

Per a més informació consulteu la següent pàgina web del Ministeri de Defensa:
goo.gl/rpavMw.

1.4.3 El protocol esportiu

El **protocol esportiu** fa referència al conjunt de normes, costums i tradicions que regeixen els esdeveniments esportius (cerimònies d'obertura, cloenda, lliurament de premis...). Aquestes són tant de caràcter internacional com nacional.

Actualment, quan hi ha un esdeveniment esportiu de llarga durada (olimpíades, campionat mundial o continental) es fa un acte d'inauguració i un de cloenda a la seu principal de l'esdeveniment. A aquests dos actes hi aniran les màximes autoritats civils i esportives. Per tant, han de quedar clarament fixades les precedències, els espais físics (llotja) per a les personalitats i les autoritats, així com la seguretat, els plans d'emergència, les relacions amb els mitjans de comunicació...

Els **objectius generals** del protocol esportiu són:

- Informar i ajudar els convidats i assistents a l'acte.
- Resoldre dificultats, problemes i situacions que sorgeixin durant la competició.
- Enriquir el desenvolupament de la competició des del punt de vista de l'organització.
- Aplicar les normes, els usos i els costums per facilitar l'èxit.
- Unificar criteris en la seva aplicació, tant en l'àmbit públic com privat, de manera que es pugui arribar a un consens.

Els **objectius específics** són:

- Que l'acte agradi a tots els participants i assistents.
- Resoldre problemes, dificultats i situacions que vinguin produïdes pel mateix acte o per la consecució de l'activitat.
- Ordenar les diferents actuacions amb flexibilitat, diàleg i negociació, fent respectar al mateix temps les normes de l'activitat esportiva i que l'acte esportiu requereixen.

Els espectacles esportius tenen unes característiques molt especials, ja que a més de les personalitats habituals que podem trobar en un esdeveniment social o d'altre tipus hi assisteixen moltes persones que provenen de l'**àmbit privat**, com els cossos directius dels diferents equips, els patrocinadors de l'esdeveniment, persones físiques o jurídiques afins al món esportiu i, finalment, les persones dels diferents àmbits de la comunicació.

Aquestes persones poden tenir un rang o una categoria que poden fer difícil la seva ubicació i col·locació a l'hora d'establir les precedències. En ocasions s'han de situar tots dins una mateixa llotja, i altres vegades cap la possibilitat que n'hi hagi dues. Respecte a la **configuració de la llotja**, la norma a seguir és:

- En el cas de tenir dues llotges al cantó dret haurem de situar-hi les autoritats esportives, i al cantó esquerre la resta d'autoritats i representants.
- En el cas de tenir una llotja gran amb dues zones diferenciades, a la zona inferior central se situen les autoritats esportives i les personalitats més importants i a la zona superior de la llotja, la resta d'autoritats i representants de les empreses, els espònsors i les federacions esportives.

La **classificació** d'un acte esportiu dependrà dels següents aspectes:

- De si l'estadi o camp esportiu és municipal o propietat d'un club esportiu.
- De si es tracta d'una competició internacional, nacional, regional o local.
- De si hi assisteixin autoritats i càrrecs federatius o només els clubs participants.

Finalment, és important tenir clara l'**estructura de l'esport** (tant en l'àmbit local com regional-autonòmic, provincial, nacional i internacional) per poder seguir correctament les normes protocol·làries i de jerarquia (vegeu la taula 1.6).

TAULA 1.6. Posicionament i institució esportiva

Posicionament	Institució
Primera posició	Organisme clau en l'àmbit internacional. El Comitè Olímpic Internacional i les federacions internacionals, així com els comitès olímpics propis de cada país. Disposen de les seves pròpies normes i reglaments protocol·laris per als actes que aquestes institucions organitzen. Per exemple: jocs olímpics, copes del món, campionats mundials, copes intercontinentals, etc.
Segona posició	Els organismes i les federacions nacionals responsables dels esports en cada país
Tercera posició	Les federacions regionals, autonòmiques i locals
Quarta posició	Els clubs esportius i els serveis de les universitats
Cinquena posició	Altres centres (per exemple, <i>fitness</i>)

2. Logística del protocol institucional

L'**organització d'un esdeveniment**, ja sigui institucional o empresarial, suposa un valor afegit que ajuda a construir i a consolidar la imatge de la institució. Qualsevol esdeveniment institucional requereix d'un alt grau de perfecció, ja que hi queden implicades un conjunt de persones d'alt rang social.

Així que, quan l'esdeveniment s'ha de produir, caldrà que tot estigui perfecte, tal com assenyalen les normes protocol·làries, i que es pugui celebrar segons els temps que s'ha establert per al seu desenvolupament.

Tot acte té un plantejament inicial i un procés, i després es necessita una organització o un equip humà que sigui capaç de desenvolupar-lo i que conegui el protocol del qual depenen molts elements. També serà necessari un **pla estratègic** en què apareguin els esquemes o cronogrames, els manuals, les directrius i el programa, entre altres coses.

2.1 L'organització d'esdeveniments institucionals

L'organització d'un esdeveniment requereix una planificació que abasti molts punts, a més d'una sèrie d'actes preparatius, ja que normalment una gran part del treball l'haurem de realitzar poc temps abans (pocs mesos) de la celebració de l'esdeveniment.

La **planificació anticipada** és la clau perquè un esdeveniment sigui tot un èxit.

Cada esdeveniment gira al voltant d'una temàtica, d'un organisme institucional i d'un objectiu determinat. Això farà que tant l'organització com els convidats, els participants i el públic objectiu siguin el focus principal del màrqueting que haurem d'utilitzar (vegeu la figura 2.1). A més, la temàtica de l'esdeveniment determinarà també quins canals de comunicació utilitzarem.

FIGURA 2.1. Tipus d'esdeveniments oficials

Esdeveniments oficials o institucionals			
De caràcter general	· President del país · Autoritats o organismes del poder executiu de l'Administració pública	· Només autoritats	Normativa institucional
		· Sense personalitats	
	· Administracions autonòmiques · Administracions locals	· Amb autoritats	Normativa institucional
		· Amb personalitats	
De caràcter especial	· Consellers, Directors administratius, Funcionaris dels diferents sectors · Agents vius i dirigents socials	· Només autoritats	Normativa del Ministeri que tracti els Assumptes Exteriors
		· Sense personalitats	
	· Poder Legislatiu · Poder Judicial · Representació Diplomàtica	· Amb autoritats	
		· Amb personalitats	

Segons l'organització de la cerimònia de l'acte, o acte protocol·lari, s'hauran de tenir en compte les següents **consideracions**:

- Que estiguin organitzats en la seva totalitat per la institució. Per exemple, un aniversari del ministeri, la inauguració d'obres sota la responsabilitat d'aquest ministeri o el disseny i la planificació de la sessió solemne en què el titular del sector participi.
- Que estiguin realitzats en els òrgans descentralitzats o desconcentrats, i on estiguin presents el representant del ministeri pertinent o del departament corresponent.
- Que estiguin realitzats pels òrgans descentralitzats o desconcentrats. La seva organització és responsabilitat de la institució o direcció o unitat directament beneficiada.
- Que estiguin realitzats per entitats, institucions o empreses externes (agències cooperants, col·legis professionals, empreses privades...) a la institució que s'hi veurà implicada.
- En el cas d'aniversaris institucionals i altres cerimònies de diferents organismes als quals es convidi un titular del sector corresponent, la coordinació serà a càrrec de l'oficina executiva d'imatge institucional (protocol) a la qual pertany el titular, a fi i efecte de garantir que es donin els estàndards de qualitat i protocol requerits per l'ocasió.

D'altra banda, les **fases d'un esdeveniment** són:

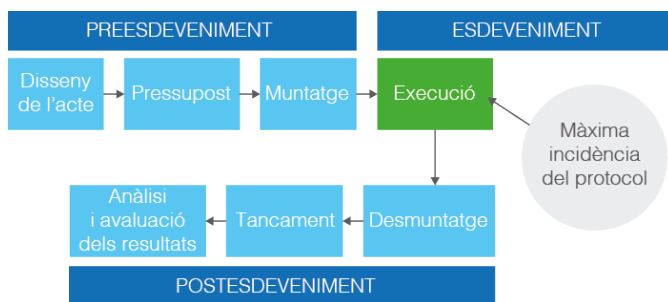
1. El preesdeveniment, on hi trobem: organització, preparació i execució, tanteig, informació, recopilació, avantprojecte, discussió o debat tècnic, projecte i programació, organització, comunicació externa e interna, assaig i valoració. A més a més, s'hauran de considerar les bases legals, les formalitats administratives, la creació del pressupost, els mitjans de comunicació, la promoció i la publicitat

2. L'esdeveniment en si, amb els actes oficials que s'hagin previst, les activitats complementàries i la posada en marxa de les **normes protocol·làries**: precedències, banderes, himnes... I finalment, la cloenda de l'acte.

3. El postesdeveniment, amb els següents elements: desmuntatge, recollida i ordenació dels elements que haguem necessitat per portar a terme l'esdeveniment, els agraïments, la memòria i l'avaluació.

Tot acte té una finalitat, i la seva posada en pràctica es basa en un esquema que permet que l'acte es desenvolupi perfectament. Per **portar a terme l'objectiu** trobem que aquestes tres fases generals (preesdeveniment, esdeveniment i postesdeveniment) se subdivideixen en un total de set (vegeu la figura figura 2.2).

FIGURA 2.2. Fases d'un acte o esdeveniment

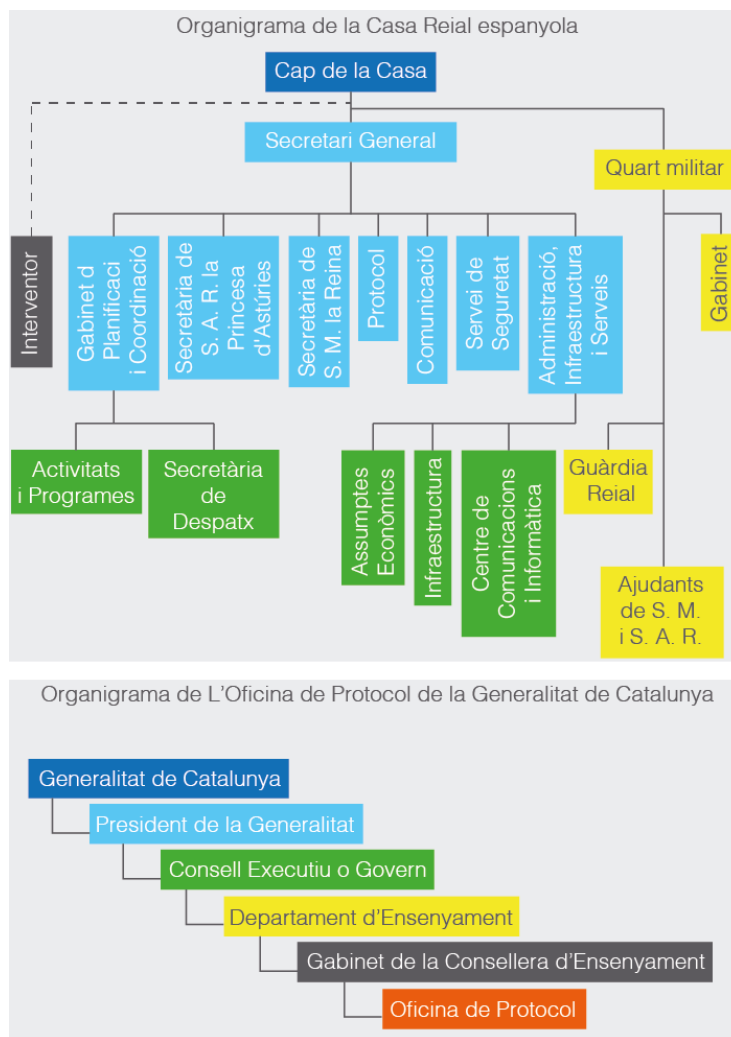


En tots els actes o esdeveniments socials hi ha, a més a més, **la fase prèvia** que s'ha de tenir en compte pel desenvolupament posterior de l'esdeveniment, que són la creació dels equips de treball, la detecció de necessitats i, finalment, l'anàlisi del resultat. Però en el cas del protocol institucional, aquestes tres fases estan determinades per les mateixes institucions i el seu funcionament, ja que tenen equips de treball consolidats.

Exemples d'organigrames d'oficines de protocol institucional

Perquè us en feu una idea, aquí tenim dos organigrames de com s'organitzen els departaments de protocol: el de la Casa Reial espanyola i el de la Generalitat de Catalunya (vegeu la figura figura 2.3).

FIGURA 2.3. Organigrames d'oficines de protocol institucional



2.1.1 Fase del preesdeveniment

En un esdeveniment hi ha una sèrie d'elements que haurem de considerar; tots ells permetran que durant l'acte, en el moment en què es faci, estigui tot controlat. Aquests **elements** són:

- Les persones: l'amfitrió, el convidat d'honor (si s'escau), les autoritats, les personalitats, altres convidats, els mitjans de comunicació...
- L'escenari: el lloc on tindran lloc els actes. Pot haver-hi més d'un espai.
- Els sistemes tècnics que necessita l'acte.
- Els recursos humans (hostesses, protecció civil o funcional, manteniment...).

Durant la fase de preesdeveniment s'han de **determinar** el disseny de l'acte (o *fase del projecte*), el pressupost i el muntatge.

Disseny de l'acte

Tant la temàtica de l'acte com la data estan determinats per l'agenda anual de la institució. Però això no vol dir que no puguem ser creatius, originals i diferents, sempre que siguem capaços de respectar les normes protocol·làries que estiguin establertes. El disseny consta d'un conjunt d'accions; són les següents:

- Fase inicial o de **tanteig**. És el moment en què es valora la importància de l'acte i la seva consecució, fins i tot contrastant amb altres institucions si és escaient o no la celebració del mateix. Normalment, aquesta tasca sol portar-la directament la part política de l'organització institucional. En aquesta fase hi ha també la **informació**; es tracta de la confirmació que hi haurà un esdeveniment. Aquest pot ser un bon moment per veure com s'han realitzat altres esdeveniments semblats.
- Fase de **recopilació**, en què el disseny avançarà recopilant tot allò necessari per a l'elaboració de l'acte. S'ha d'anotar tot, fer un compendi i una selecció de tot el material que tingui a veure amb l'esdeveniment: banderes, relació de famílies i familiars, desplaçaments, espais, faristols, sistema de megafonia...
- Fase de **l'avantprojecte**. És el document que recull la informació precisa i la recopilació de tot el material necessari per a l'elaboració de l'esdeveniment. El document està compost d'un cronograma, un croquis, un llistat provisional i les directrius o explicacions generals sobre l'acte.
- Fase de discussió o **debat tècnic**. És una fase molt creativa, en què es poden fer aportacions personals. És una mena d'avantprojecte que es presenta, utilitzant mitjans informàtics, a la reunió que es fa amb l'organitzador i els seus col·laboradors.
- Fase de **projecte i programació**. El projecte és un document al qual els responsables màxims de l'organisme hauran donat el vistiplau, així com les autoritats principals que hi han de participar. És evident que aquest document pot patir modificacions i correccions *a posteriori*. Quan ja s'hagin fet totes les esmenes, el projecte passarà a ser el programa oficial, amb el cronograma, els llistats, els croquis...
- Fase de **l'organització**, que és ni més ni menys que la planificació de tot l'acte. Es tracta de portar a terme tot el que s'ha acordat en el projecte: llista de convidats, targetes d'invitació, confirmació d'assistents, assignació de seients, disseny i muntatge de l'espai, megafonia i so, espais reservats, accés a les instal·lacions, zones de pàrquing, punt d'informació, regals, banderes, i tot amb el màxim rigor protocol·lari.
- Fase de **comunicació interna i externa**. Moment en què es prepara un "llibret" de l'acte que tindrà dues versions: la versió completa, que serà lliurada a l'amfitrió i al convidat d'honor, on explica detalladament tot el que han de fer totes aquelles personalitats i autoritats que desenvolupin papers rellevants, i la versió esquemàtica o reduïda, que serà lliurada a tots els assistents.

- Fase d'**assaig**. Es farà si és possible el dia abans, però fins i tot es pot fer el mateix dia amb l'espai ja decorat. En aquest assaig hi intervindran tècnics i "actors" que faran de totes les personalitats, a fi i efecte d'obtenir una imatge al més realista possible.
- Fase de **valoració**. S'ha d'analitzar el que s'ha programat i la forma de funcionar. Estudar els errors i encerts. Fer un resum de tots els passos que hem realitzat en aquest preesdeveniment i analitzar cadascun d'ells per adoptar-los de nou si són els correctes o descartar-los.

Un cop finalitzat el preesdeveniment, la naturalesa de l'acte permet portar a terme dues accions diferents, en funció de si són actes propis o actes externs, ja que tenen una posada en escena diferent:

- En els actes que organitza la mateixa institució o **actes propis**, els passos a seguir són:
 1. Coordinar les agendes dels agents que s'hi vegin implicats.
 2. Fer una previsió de les necessitats de recursos interns i externs que caldran per al desenvolupament de l'acte.
 3. Fer la reserva d'espais per al desenvolupament de l'acte.
 4. Elaborar i remetre la convocatòria i la documentació annexa de l'acte.
 5. Divulgar a nivell institucional.
 6. Preveure la llistat de convidats a través de l'enviament i el registre de les invitacions si fos necessari.
 7. Recepció de les persones que han acceptat assistir a l'acte.
 8. Fer un seguiment de les confirmacions i després fer un control d'assistència per elaborar finalment un llistat oficial de convidats.
- En els actes que hi participa la institució o **actes externs**, els passos a seguir són diferents:
 1. Tant si es confirma com no l'assistència de la institució a l'acte, caldrà entrar en contacte amb els departaments o gabinets de protocol de la institució i/o empresa que organitzi l'acte.
 2. En cas negatiu, s'acaba aquí, i caldrà enviar una excusa de la no-participació a través del registre d'excusa. En cas afirmatiu, amb els altres departaments i caps de protocol s'haurà de determinar la seqüència que tindrà l'acte.
 3. Determinar l'ordre de l'acte.
 4. Confirmar finalment que la institució anirà a través del registre d'assistència.
 5. Incloure a l'agenda de l'òrgan o autoritat que anirà en nom de la institució i si participarà (a través d'un discurs, un lliurament de condecoracions, una recepció oficial, etc.) o bé només serà un convidat sense participació, però que caldrà tenir en compte a l'hora de gestionar el protocol.

Pressupost

L'èxit d'un esdeveniment està en consonància amb la bona organització i els detalls, de manera que a nivell institucional i també empresarial els números són bàsics perquè funcioni tot de manera correcta. El pressupost és l'eina que ajuda a obtenir una **visió clara, àmplia i realista** dels recursos dels quals es disposa per poder celebrar l'esdeveniment.

El desenvolupament del pressupost ha de ser detallat, i sempre ha d'incloure les despeses i els costos. Com? Preveient-los i organitzant de manera minuciosa tot el que cal per a l'èxit de l'acte. És evident que el capital del qual es disposi determinarà les decisions que es prendran. En el cas d'actes institucionals oficials, el pressupost depèn de les partides pressupostàries que s'assignen cada any, de conformitat amb les polítiques públiques de despesa.

El **principi bàsic** és que tot esdeveniment institucional que comporti despesa pública caldrà quantificar-lo i introduir-lo en la sol·licitud pressupostària anual. Allò que no està quantificat no es podrà realitzar.

A nivell institucional trobem una **tipologia d'activitats**, segons es considerin:

- Permanents, i que per tant podem pressupostar anualment i recalcular a partir dels indicadors econòmics que la mateixa administració facilita.
- Esporàdiques i no esperades, aquelles que per algun motiu no han estat previstes en el pressupost inicial i caldrà el que es coneix com a partida extra per fer-ne front, com per exemple el decés d'un monarca.

Normalment, els països tenen **lleis de transparència** que permeten saber què fa cada organisme amb els diners que rep. El pressupost de cada acte haurà de ser realista, comprensible i coherent, ni excessiu ni minimalista, i a més a més haurà de preveure els següents elements:

- Les activitats i les tasques que es realitzaran. Què es quantificable i controlable. Quins mitjans de comunicació, promoció i publicitat s'utilitzaran.
- El cronograma d'execució.
- El pressupost requerit, és a dir, el cost total de les activitats previstes dins l'acte. Aquí es tindran en compte els recursos humans, els recursos materials i els recursos tècnics.

Els elements necessaris per planificar un pressupost d'un acte oficial institucional es resumeixen amb el que es coneix com **costos**, que són la suma total invertida per poder portar a terme un esdeveniment, és a dir, el total de despeses. Hi ha dos tipus de costos i una partida que anomenem imprevistos:

- Fixos. Són els que necessàriament s'han de cobrir, independentment de la quantitat d'assistents. Per exemple: costos de producció, despeses

de personal designat, promoció de l'esdeveniment, publicitat, impressió (si s'escau) de les targetes d'invitació, equipaments tècnics, actes protocol·làries d'obertura i cloenda, traductors si calen, sistema d'acreditació, contractació de serveis extres a l'esdeveniment (per exemple, un grup musical), cobertura de l'assegurança de l'equipament i del personal, honoraris de serveis professionals, transport, muntatge i desmuntatge, entre d'altres.

- **Variables.** Estan determinats per la quantitat d'assistents o convidats; així, tenim, per exemple: diplomes, obsequis, servei de càtering, personal temporal, ordinadors i mobiliari, despeses bancàries, personal de neteja i seguretat.
- **Imprevistos.** Partides que no es poden determinar ni quantificar exactament. Normalment s'assigna una quantitat per fer-ne front; la recomanació de l'import és aproximadament entre un 10 i un 15% del total de costos.

Per poder avançar és important **demanar més d'una cotització** en cada un dels productes i serveis que l'acte necessita. Si l'esdeveniment s'ha celebrat abans s'haurà de veure quines cotitzacions eren les més interessants i treballar amb els proveïdors que millors serveis i productes hagin donat.

Muntatge

Cada esdeveniment requereix d'un muntatge propi. No és el mateix preparar un acte militar de les forces armades que la inauguració d'un nou espai públic per a una ciutat, la inauguració d'un jocs olímpics o un sopar de gala de caire internacional. Però es important per als ens aplicar una sèrie de mètodes i mitjans idonis dins l'organització, la planificació i la gestió que s'anomenen, en global, **logística**, perquè l'acte sigui tot un èxit.

2.1.2 Fase de l'esdeveniment

Aquesta és la fase en què el protocol institucional, tot i romandre en un segon pla, adquireix tota la seva importància. El cap de protocol ha de **vetllar per**:

- Controlar el procés de l'esdeveniment en tot moment, així com les normes protocol·làries previstes.
- Actuar amb seguretat i convicció davant dels amfitrions i dels convidats.
- Pot arribar a ser el director de la cerimònia, i coordina, distribueix i supervisa les activitats del personal que es troba al seu càrrec.
- En cas de contingències no previstes ha de resoldre-les ràpidament, de manera ordenada i reflexiva.
- Tenir confiança en les seves pròpies capacitats.

Ser invisible

Recorda una màxima: ningú ha de notar que el cap de protocol existeix, ja que el més important és l'esdeveniment que s'està produint.

Algunes de les **accions** més importants a nivell protocol·lari són les formes de rebre una persona convidada; la recepció, conducció i atenció als convidats i els obsequis, ja que la resta dependrà del tipus d'acte que s'estigui celebrant.

Formes de rebre un convidat

Hi ha diverses formes de rebre un convidat, i els passos a seguir són:

1. La persona de major jerarquia de la institució que genera la invitació haurà de rebre el titular del sector des de la porta d'entrada fins al lloc on es faci l'acte. És important que la recepció es faci sempre des de la porta, i no s'ha de permetre mai que els convidats siguin rebuts pel personal de seguretat o de vigilància.
2. Si s'ha d'utilitzar l'ascensor és convenient que estigui lliure, és un signe de cortesia.
3. Si la visita es preveu llarga, a banda de les begudes tindrem també preparat un piscolabis.
4. En el cas que es tracti d'una visita al despatx o sala, són els secretaris i/o assistents dels caps o directors generals els qui rebran la visita, amb una estreta de mans en el cas que el convidat prengui la iniciativa; si no la pren no ha de tenir lloc. Després es conduirà la persona al despatx o sala, passant davant el representant de la institució que ha rebut el convidat per indicar el camí. Un cop arribats a la porta que connecta al despatx o sala, el representant l'obrirà, anunciarà el visitant i la tancarà al seu darrere, deixant la visita amb l'amfitrió o amfitrions.
5. L'amfitrió ha de sortir de darrere de la taula en el cas que estigui assegut quan entri el convidat. Mai es dona la mà amb una taula pel mig. L'amfitrió normalment l'acompanyarà amb un gest per indicar-li el lloc on ha de seure. Si l'amfitrió ja està dempeus, el convidat ha d'aproximar-se a ell.
6. En el cas que l'amfitrió estigui ocupat a l'arribada del visitant, el personal de protocol haurà d'estar amb el convidat el temps que calgui, amb l'excepció que el convidat sol·liciti expressament privacitat.
7. El protocol el podem tancar tot consignat les dades de la visita, i en el cas de tenir una autoritat com a convidat, amb un visitant important és convenient tenir preparat el llibre d'honor perquè en quedi constància.
8. Un cop acabada la visita, el convidat serà conduït a la porta de sortida acomiadant-lo cordialment. En el cas que el convidat sigui jeràrquicament més important, la persona de més alt rang que l'ha rebut l'ha d'acompanyar a la porta.

Presentacions, recepció i conducció de convidats

La **presentació** és l'acte en el qual una persona posa en contacte d'altres que no es coneixien prèviament.

Màxima en les presentacions

Recorda: El/la de *menys* sempre serà presentat al/la de *més*, ja sigui més edat, més rang, més càrrec...

La presentació també s'ha de donar quan hi ha un **orador** que ha de fer un discurs o una dissertació. El protocol diu que es presentarà l'orador de la següent manera: primer el nom complet de la persona, després el càrrec o professió que exerceix i, a continuació, un breu resum del seu *curriculum vitae*. En el cas que hi hagi diversos oradors és important repartir correctament els temps de presentació i fer-ho amb l'ordre que s'ha establert prèviament amb ells.

Pel que fa a la **recepció i conducció**, en el cas que l'acte inclogui un àpat, la ubicació dels convidats es farà seguint l'ordre de precedències. Si s'utilitza una taula d'honor caldrà que sigui un nombre senar de persones, configurat per les autoritats de màxima jerarquia que participin en l'esdeveniment. L'ordre de la resta d'autoritats s'estableix per alternança de dreta a esquerra i de major a menor rang jeràrquic. La dreta sempre es calcula a partir de la dreta de l'autoritat principal que presideix l'acte.

És fonamental que l'equip que rep els convidats faci correctament la recepció. Això implica entendre perfectament el nom i el rang per després transmetre'l correctament als responsables de sala, i així la ubicació serà ràpida. I també cal que les persones que assisteixen als convidats atorguin correctament el tractament.

En una recepció i comiat també és important estar pendent tant dels convidats que arribin directament al lloc de l'acte pels seus propis mitjans com d'aquells que necessitin assistència, com per exemple autoritats que arribin amb avió. Es necessitarà **haver previst les contingències** que provoquen arribades fora del lloc on es fa l'acte i tenir tant els recursos humans com logístics a punt; per exemple, cartells o símbols que identifiquin la persona que s'espera; entrada i sala de personalitats, que sol ser diferent de la del públic en general; transport per arribar a l'acte...

2.1.3 Fase del postesdeveniment

El treball posterior a l'esdeveniment és **igual d'important** que el que s'ha fet anteriorment. Un cop finalitzat l'acte el ritme baixa considerablement i l'avaluació de les tasques realitzades es pot fer més tranquil·lament que durant el procés del preesdeveniment o en el punt més àlgid de tensió, l'esdeveniment mateix.

Analitzar i comunicar els resultats i èxits obtinguts (que en el cas dels actes institucionals són èxits polítics o socials, però no econòmics o lucratis) permet mostrar a la resta del departament de comunicació i protocol allò que s'ha fet de la manera més correcta possible i allò que potser requereixi d'un canvi. S'han d'avaluar totes les tasques involucrades, veure els punts forts i febles, i finalment tenir la capacitat d'implementar els canvis en cas que sigui necessari fer-ho. En el cas institucional no se sol esperar una retroalimentació d'opinió sobre si l'acte ha agradat o ha funcionat degudament; per tant, no cal fer qüestionaris. El màxim que podem rebre és un agraïment en alguns esdeveniments, i no en tots.

Tots els materials que s'hagin produït en les dues fases anteriors, preesdeveniment i esdeveniment, han de servir per poder crear el que es coneix com a **memòria**

de l'esdeveniment o informe final, farem servir aquest terme si aquesta va adreçada a un tercer que ens ha encomanat l'organització de l'esdeveniment, amb la sistematització dels comptes i de les accions que s'han dut a terme. Però tampoc hem d'oblidar la publicació d'imatges o les notes de premsa que es vulguin donar al final de l'esdeveniment. La memòria haurà de:

- Incloure les notes de premsa, els informes, els problemes detectats, les desviacions produïdes, la valoració de les fases, les fotografies, els audiovisuals; així com acreditacions, invitacions, cartes d'agraïment...
- Ser objectiva, transparent i autocrítica.
- Incloure un informe-balanç (pagaments).
- Fer-se en suport digital i/o imprès.

2.1.4 Els cronogrames

Per preveure correctament les fases de l'esdeveniment, una de les eines més importants, eficients i útils són els cronogrames, tant per a la mateixa institució com per als organitzadors de l'acte i de les activitats que aquest pot implicar. És, en definitiva, un calendari de treball en què hi ha una descripció específica de les activitats i del temps del qual es disposa per a l'execució d'un acte.

El cronograma pot tractar-se d'un document imprès o també d'una aplicació digital. És important que estigui a l'abast de tot l'equip organitzador i que sigui **actualitzat** en diferents moments, ja que no és un document "mort".

La manera més senzilla de fer un cronograma és construir una taula de doble entrada i anar-hi abocant tota aquella informació que necessita d'un control de temps, tant per al seu procés de creació com per al desenvolupament i tancament. Com tot, té avantatges i desavantatges (vegeu la taula taula 2.1).

TAULA 2.1. Avantatges i desavantatges d'un cronograma

Avantatges	Desavantatges
Permet mantenir un bon ritme de treball	Treballa sobre processos mesurables i no atén a imprevistos
Els assessors poden programar les seves accions i revisions	Quan es desajusta el control sobre el temps per qualsevol circumstància és molt complicat reajustar-lo
Constata per escrit què necessita cada pas	

Com fer que un cronograma sigui una eina útil i fàcil d'utilitzar? Hi ha diferents models per a la seva realització, però les **normes bàsiques** són:

- Utilitzar colors que distingeixin d'una banda els tipus i les activitats; d'un altra, els llocs, i finalment les pauses que es puguin preveure.

- Si l'activitat té més d'un convidat important o d'una autoritat que a més a més hagi de ser orador, fes-ho palès en el document
- Convé numerar i anomenar en ordre seqüencial les diverses tasques que es donin en l'àmbit logístic de l'esdeveniment, és un estalvi de temps important. Per fer-ho així, hem de tenir present el següent:
 - La tasca predecessora: ha de començar o acabar abans que un altra pugui començar.
 - La tasca successora: depèn de l'inici o del final d'una tasca precedent.
 - La tasca de resum: es compon de subtasques i les resumeix.

Els **ítems a treballar** han de ser:

- Llistar les activitats en columna.
- Disposar del temps que necessita l'acte.
- Calcular el temps per a cada activitat.
- Indicar els temps en forma de barra horitzontal.
- Reordenar cronològicament.
- Ajustar el temps o la seqüència de les activitats.

Els **models o tipus de cronograma** que s'utilitzen més habitualment són:

- Tradicional: és pròpiament la taula on en una sèrie de columnes s'especifiquen dates i en fileres els elements que s'hauran de temporalitzar.
- Anuals: aquells que s'utilitzen quan cada any es produeixen els mateixos actes en les mateixes dates: exemple la Pasqua Militar, el dia de San Fernando i el Dia de la Hispanitat.
- De Pay: especifica el temps en termes de percentatge. Normalment es representa a través d'un gràfic circular que es divideix en porcions, cadascuna de les quals representa un percentatge, i la suma de totes és el total, és a dir, el 100%.
- De Gantt (també anomenat diagrama de Gantt): són molt útils per a esdeveniments molt breus i amb poca gent. En ell s'integren les activitats de l'acte en seqüència ordenada. També s'utilitzen per planificar activitats dins de l'acte que es desenvolupen en sèrie.
- De Pert (també anomenat diagrama de Pert): es tracta d'una altra representació gràfica que permet la comparació entre les diferents activitats de les quals consta l'acte. Aquest gràfic és molt semblant al de l'organigrama, però s'ha d'indicar sempre l'inici i el final.

- De CPM (també anomenat diagrama de CPM): més complicat que els anteriors, s'encarrega de la planificació de l'acte basant-se en una estructura de fletxes i amb una optimització de temps i distribució de recursos de les activitats que tindran lloc.
- Gràfic de recursos: molt semblant al cronograma tradicional, ja que consta de columnes i files per a la descripció de les activitats i els recursos financers, tècnics, materials i humans. La diferència és que en constar d'una columna per a recursos financers es poden fer els càlculs del cost total de l'acte.

Les **consideracions i els passos** per fer correctament un cronograma són:

- S'ha de seguir un procés que requereixi diferents intervencions, ja que tots els elements que intervindran estan interconnectats. A continuació, el procés s'ha de fer per fases; inicialment intentarem posar-ho tot, de manera que si sabem que l'esdeveniment consta de tres fases, el cronograma les haurà de mostrar molt clarament: preesdeveniment, esdeveniment i postesdeveniment. En un tercer nivell és important que hi participi tot l'equip de protocol per poder controlar l'acte sense problemes
- Els passos són:
 1. Crear la llista de les activitats que inclourà l'acte i definir cadascuna d'aquestes.
 2. Ajustar el cronograma, és a dir, ha de ser coincident amb la resta d'activitats (riscos, costos, seguretat...). Quan s'ha d'ajustar? Quan hi ha la detecció de nous riscos, com per exemple preveure un nombre concret de persones de seguretat i per risc d'atemptats terroristes haver-ne d'augmentar el nombre.
 3. Finalitzar el cronograma. Quan reculli tot el que es preveu és quan es considerarà finalitzat i s'utilitzarà en l'execució de cada fase.

2.1.5 La planificació

La planificació, que s'ha d'aplicar en una o en totes fases de l'esdeveniment, forma part de la logística, i si s'aplica en totes les fases és coneguda com a **logística integrada**. Recull aspectes tan importants com (per a cada fase):

- Preesdeveniment: col·locació d'estructures en el cas que sigui necessari, com per exemple pòdiums, graderies, llotges, etc.; es preveuen els elements que fan referència a les autoritats, les personalitats, els convidats i els assistents en general; als tipus de transports (si s'utilitzen); a l'allotjament, si és necessari; a la seguretat; l'energia elèctrica; l'aigua...
- Esdeveniment: com mourem les persones: autoritats, personalitats i convidats i assistents en general; com mourem els diferents serveis (cambrers

de còctel, dinar o sopar, fotògrafs, guarda-roba, etc.); quines seran les instruccions de suport que s'utilitzaran; en el cas que hi hagi voluntaris, com es treballarà amb ells; en el cas que hi hagi credencials, com i on es donaran, i finalment quins seran els procediments d'emergència en cas de tenir una contingència.

- Postesdeveniment: la retirada d'estructures en el cas que s'hagin hagut d'instal·lar (com ara pòdiums, graderies, llotges...), la neteja, la finalització dels contractes i l'avaluació final del procés.

Les **àrees logístiques** poden ser molt variades, però les més destacables són:

- Subministraments. Que poden anar referits als productes, als serveis, a les instal·lacions i a les activitats d'adquisició de béns i serveis.
- Transports. Com desplaçar els convidats si l'acte té diferents activitats que es preveuen en llocs diferents
- Unions. Fa referència a la interconnexió entre totes les àrees de l'esdeveniment; algunes poden tenir una alta complexitat
- Control de fluxos. S'ha de preveure com moure persones, productes i serveis, entre d'altres, durant l'esdeveniment
- Connexions i control. Fa referència al fet que tot l'equip humà estigui interconnectat perquè es pugui obtenir un resultat adequat a la planificació realitzada.

La persona o persones que tinguin al seu càrrec la logística tenen una sèrie de **responsabilitats** de tipus operacional (implementació de les mesures que s'hauran d'executar), tàctic (cóm s'organitzen aquestes mesures) i finalment estratègic (els resultats que s'obtenen, en aquest cas de satisfacció per part de les institucions i dels convidats).

La logística ve relacionada amb la magnitud del muntatge, que dependrà de les dimensions de l'esdeveniment. Si el muntatge és de grans dimensions ens caldrà treballar dies abans; si és de dimensions mitjanes, potser amb un dia abans en tenim prou, i si són esdeveniments petits podem preparar-los el mateix dia o deixar algunes coses ja preparades el dia abans. El que és important és que sapiguem que necessitem temps suficient per poder controlar que tot vagi segons el que s'ha previst.

2.2 Les mesures de seguretat, de qualitat i de millora

Independentment de la naturalesa d'un acte, aquest queda condicionat per la seguretat, especialment quan afecta alts dignataris o autoritats. La situació en aquests darrers anys respecte als actes terroristes i vandàlics, tant en l'àmbit nacional com internacional, ha posat en alerta tots els sistemes de seguretat, i els

esdeveniments institucionals i empresarials no s'escapen de la necessitat d'haver de tenir un control de seguretat a diferents nivells d'acció.

La qualitat i millora són termes molt nous dins de la seguretat. La seguretat està en constant evolució gràcies als avenços tecnològics, cada cop la qualitat i innovació va implícita en la millora d'aquesta disciplina.

Preveure i evitar són dues coses ben diferents, però la segona pot ser clarament conseqüència de la primera. Per bé que en algunes ocasions hi ha accions que escapen a tot control, la forma que han adoptat els actes terroristes i vandàlics fan que tothom hi pugui estar exposat d'una manera o d'una altra, i que només en certs moments es puguin pal·liar el resultat.

2.2.1 Les mesures de seguretat

El protocol sovint col·lisiona amb la seguretat, ja que tenen **objectius diferents** quan hi ha un acte institucional. Per als caps de protocol l'objectiu és que l'acte surti a la perfecció, mentre que per als caps de seguretat és que no hi hagi cap incidència que afecti físicament les persones que assisteixen a l'acte.

La via perquè protocol i seguretat arribin a acords és el diàleg, la paciència i saber què farà cadascuna de les parts. Però també hi ha un tercer agent implicat: els mitjans de comunicació, que són els que donen lluminositat i personalitat a l'acte davant de tothom, com per exemple la retransmissió oficial de la inauguració d'uns jocs olímpics o la retransmissió d'una parada militar, però els mitjans també han de ser segurs.

Per aquest motiu s'ha creat el trinomi "**protocol-seguretat-comunicació**". La seguretat i el protocol s'hauran de posar d'acord en com es retransmetrà l'acte, i el personal dels mitjans de comunicació, a banda de seguir les normes que el cap de protocol els indiqui, hauran d'estar acreditats i controlats pels sistemes de seguretat tot acomplint les normes de seguretat que s'exigeixin.

Però de les tres n'hi ha una que és més important: "la seguretat per sobre de tot". De manera que si hi ha la més mínima sospita que algú pugui atemptar o posar en perill la seguretat d'una autoritat, l'acte serà descartat o posposat.

Normalment, quan pensem en seguretat ens vénen al cap les accions més dures que provoquen riscos físics, o fins i tot la mort de les persones que les pateixen. Però heu de pensar que no són les úniques accions que s'hauran de preveure; també que, per exemple, algú s'apropi massa a una autoritat o dirigent per donar-li un mastegot, per llençar-li algun objecte (un pastís, per exemple) o senzillament per insultar-la.

Com portar a terme la seguretat? A través del que es coneix com a sistema integral o parcial de protecció, que està destinat a fer que l'acte sigui perfecte. Hem de pensar que els responsables del protocol no ho són de la seguretat, sinó que s'han de posar d'acord amb el departament de seguretat i seguir algunes de les instruccions que siguin necessàries, encara que de vegades això vulgui dir

trencar el protocol. Així, el **pla de seguretat integral** haurà de tenir en compte els següents factors:

- La protecció d'autoritats, dignataris i personalitats.
- La protecció general dels convidats i assistents.
- Les evacuacions i les seves rutes, el control d'incendis i les actuacions de protecció civil.
- Il·luminació i talls de corrent elèctric.
- La protecció de l'espai on es faci l'acte, així com del seu entorn.
- La protecció del transport de personalitats i la vigilància de vehicles tant propis com propers a la zona de celebració de l'esdeveniment.
- Les atencions mèdiques a diversos nivells. En funció de quins actes es tracti, controlar els hospitals d'emergència i els quiròfans, i que els bancs de sang tinguin reserves suficients.
- La vigilància d'itineraris principals i alternatius i dels immobles propers al lloc de celebració de l'acte. Els talls de carrers i, si és necessari, de carreteres. Escorta policial per a trasllats.
- Tasques de contrainformació.
- Vigilància i control de càtering en general (ja sigui de menjar o de begudes).
- Acreditacions i invitacions.
- Control de convidats, personal col·laborador, mitjans de comunicació.
- Control d'explosius, control d'armes, d'equipatges, de passaports i de visats.
- Control i vigilància dels allotjaments.

Les tècniques de protecció tenen com a objectiu la protecció física de les persones i la dissuasió; es preveuen sis **tipus d'incidències** que s'han de prevenir:

- Agressions i/o actes antisocials (manifestacions).
- Atemptats.
- Actes imprudents propis de la personalitat que trenquin tot protocol per apropar-se a la gent que l'ha volgut anar a veure.
- Segrestos.
- Accions de masses incontrolades.
- Accidents en plans d'emergència i evacuacions (lipotímies, símptomes d'infart, al·lèrgies...).

Les reunions prèvies entre protocol i seguretat serviran per **concretar conjuntament certs aspectes**, com ara:

- Els detalls protocol·laris, l'estructura i el disseny de l'escenari, graderies, llotges, espais per a un públic específic...
- El lloc de les autoritats, els dirigents, les personalitats i els convidats.
- L'estacionament de vehicles i conèixer els conductors, així com la seva ubicació, fent un control acurat de les seves identitats.
- Els llistats dels convidats (per ordre alfabètic) i els llistats dels periodistes acreditats; en aquest segon cas es pot donar el fet de no saber quin periodista en concret cobrirà l'acte, fet que s'haurà de resoldre coneixent-los tots.
- Llistat del personal de servei de suport, de servei contractat per a l'acte en si i del personal voluntari en cas que se'n requereixi.
- Establiment de zones restringides al moviment de determinades persones i/o serveis.
- Habilitar una zona per a la seguretat.

Models de protecció

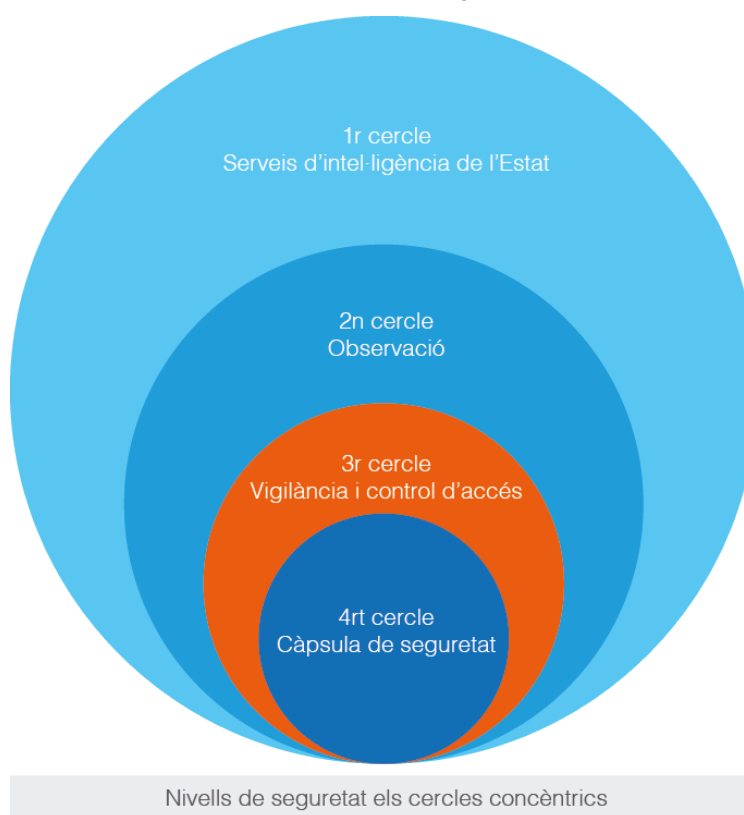
El sistema integral de protecció que es fa al voltant d'una autoritat s'estructura en quatre cercles, conegut amb el nom de sistema de **cercles concèntrics**. El seu objectiu és evitar qualsevol acte que interfereixi, malmeti o posi en perill la seguretat del dignatari i del seguici. Parlarem de *sistema parcial de protecció* quan es doni només algun dels cercles. Les característiques de cada cercle són les següents (vegeu la figura 2.4):

1. És el més allunyat a l'autoritat o dignatari. Té com a objectiu obtenir informació de les possibles amenaces de les quals poden ser objecte els dirigents. El seu establiment correspon als serveis d'intel·ligència de l'Estat, i inicia les seves tasques en el moment en què li arriben dades suficients de la reunió o acte en què estiguin implicats els seus dignataris.
2. Correspon a l'observació i és ocupat per persones d'uniforme que a més de tenir un paper clarament dissuasiu (la seva presència a l'acte així ho determina) solen anar armats amb el que es coneix com a equipaments d'armes llargues. Una figura clara dins d'aquest cercle és el franc tirador, que ocupa llocs estratègics, normalment alts, des d'on es dominen els diferents espais on s'ha de produir l'esdeveniment.
3. És el que es coneix com a cercle de vigilància i control d'accés. Aquí hi trobarem personal uniformat dels cossos i forces de Seguretat de l'Estat que s'encarreguen d'identificar les persones que, autoritzades i acreditades, accedeixin a l'acte. El control vol evitar, entre altres coses, que s'hi puguin introduir armes o artefactes que puguin causar lesions o mort. La probabilitat d'èxit d'un atemptat és quan algú aconsegueix sobrepassar

aquest tercer cercle sense haver-se advertit un risc per part de la seguretat (d'aquí el color vermell del dibuix 1).

4. És el més proper al dirigent o autoritat, i és conegut amb el nom de *càpsula de seguretat*. Normalment, les persones o agents de seguretat no van uniformats i van en equip, que sol estar format per entre una i cinc persones, el que s'anomena escorta. L'equip que configura la càpsula de seguretat està sempre actiu, i només en comptades ocasions abandona al seu protegit: reunions molt íntimes on potser només hi sigui el cap de l'equip, i es quedarà sempre en un segon terme, fora de pla i sense interferir en els aspectes visuals en cas que es faci una fotografia entre dos dirigents.

FIGURA 2.4. Cercles concèntrics o nivells de seguretat



Pel que fa a la **figura de l'escorta**, la selecció és molt rigorosa, ja que ha de passar no tan sols proves físiques i mentals, sinó que també ha de tenir uns valors i qualitats humanes especials, com ara: honestat, serenitat, experiència, positivitat, equilibri, moderació... Li cal un entrenament continuat, i a més se li demanen dots diplomàtiques, un cert nivell cultural i una habilitat comunicativa. Hem de pensar que les seves maneres afecten la imatge de la persona que està protegint (les pel·lícules no sempre donen la millor imatge d'aquests professionals). Entre el protegit i el protector hi ha d'haver una relació de confiança que s'ha de basar en el respecte mutu, sense caure en la pressió cap a la persona que s'està protegint i, a més, tenir una certa sensibilitat envers la transcendència del seu càrrec.

Per si això no fos suficient, hi ha unes **normes protocol·làries i d'etiqueta** que l'escorta ha de seguir:

- L'americana la porten sempre desbotonada per poder extreure amb rapidesa l'arma i reaccionar adequadament. Pensem que en actes en què hi ha força autoritats el que potser distingeixi l'escorta és l'americana oberta, i potser també l'alçada.
- L'escorta ha de vestir d'acord a com vesteix el dirigent; en actes oficials anirà vestit adequat a l'acte que es celebra.

Com a estratègia de seguretat, juntament amb el sistema de cercles concèntrics, es pot utilitzar també un altre sistema conegut amb el nom de la *protecció esfèrica*. Consisteix en la necessitat de cobrir l'espai on està l'autoritat o dirigent a tres nivells: superficial, subterrani i aeri. Al costat d'aquestes dues encara hi ha tota una sèrie complementària d'eines electròniques que ajuden i complementen totes les accions (com, per exemple, càmeres de TV, radioscòpics, informàtics, físics), i que ajuden a tenir un protocol de seguretat clarament definit.

En definitiva, l'èxit de l'**organització d'un esdeveniment** s'assoleix respectant les normes, les regles i els costums i amb una bona logística, i adoptant uns bons sistemes de seguretat.

Així doncs, normativa, logística i seguretat fan visibles tres qualitats: ordre, eficàcia i estètica:

- **Ordre:** es procurarà que no es trenqui en cap moment l'ordre per circumstàncies alienes al servei de protocol. La seguretat tindrà molt a veure perquè això sigui així, ja que participarà en la fase del preesdeveniment. Com ja sabem, la clau és la prevenció i la dissuasió.
- **Eficàcia:** és evident que s'obté mitjançant la col·laboració i la coordinació entre protocol, premsa i seguretat.
- **Estètica:** quant a temes de seguretat, es tracta que els equips encarregats de la mateixa es notin al menys possible.

Els protocols de seguretat

El protocol de seguretat en un acte institucional, ja sigui de caràcter nacional o internacional, públic o privat, defineix les regles que ajuden els equips a saber com actuar i com prevenir qualsevol acció. Segurament és impossible protegir-se de tots els atacs; en alguns casos, els costos serien tan elevats que no es podrien portar a terme. De manera que els protocols són **dissenyats sota certes premisses** respecte als riscos que més es coneixen; les normes bàsiques que han de contenir són:

- Que tots els agents implicats coneguin el protocol a seguir.
- Tot ha de fer-se a partir dels acords presos entre el departament de protocol, de mitjans de comunicació i de seguretat.

- Tothom ha d'estar d'acord a l'hora de seguir el protocol, el qual serà complet, ja que defineix les circumstàncies més habituals d'atacs possibles.
- El protocol no pot admetre ambigüitats.
- No deixar que res depengui de la bona o mala sort, de manera que la coordinació entre ells i tots els departaments és bàsica.

Les **exigències** que marca un protocol de seguretat són les següents:

- Els actes han de generar ordre, eficàcia i estètica.
- La seguretat condiciona el disseny dels actes per a tots els assistents.
- La realització d'un pla de seguretat, amb una doble vessant: la seguretat de les persones i la prevenció de les contingències. És aquí on entra el concepte de *seguretat integrada*.
- Les accions del personal de seguretat han de fer una protecció que obligui a transmetre la impressió que l'autoritat té llibertat de moviments i donar seguretat amb discreció. La persona protegida no pot mostrar mai una imatge de desconcert, encara que la situació en la qual es trobi sigui per mostres d'afecte popular.
- Tot pla d'accessos requereix que s'hagi efectuat un pla previ d'anàlisi que permeti avaluar els riscos i les amenaces, així com la logística que caldria posar en marxa en cas d'una evacuació. És important que si és un acte que implica molta gent hi hagi suficients punts d'accés per evitar cues innecessàries i interminables, ja que això afecta l'estètica de l'acte, el desenvolupament seqüencial previst en el cronograma i l'ordre, arribant a un cert punt de malestar, i en cas d'anar a més, de protestes i queixes.
- Posar un sistema d'alarmes i resposta davant d'intrusos.
- Reservar una consigna per a material i objectes que no es poden introduir en un acte institucional.

Quan s'ha de **posar en marxa** un dispositiu de seguretat, els elements a considerar són:

- En el moment del desplaçament ha d'haver-hi un enllaç amb el centre de control.
- Durant el trajecte cal establir l'orde de la comitiva entre els diferents vehicles, inhibidors d'ones, vehicles blindats, escortes, etc.
- Un enllaç entre els escortes.
- Un suport d'ajuda en els punts de control i d'identificació. Aquest és el que es considera un *punt calent*, ja que és un espai on es donen accions antisocials i amb la massa poden desequilibrar el control.

- Establir un bon sistema de control i identificació de les persones, els vehicles i els objectes.
- Les acreditacions o altres identificacions per evitar falsificacions; és important definir quines mesures de seguretat s'han d'implementar.

Amb tots els elements anteriors confirmats i comprovats es procedeix a **determinar quin és el dispositiu més adequat**, però pot ser que no sigui possible per la rigidesa del protocol, de manera que el dispositiu de seguretat haurà de tenir en compte:

1. El grau de risc de les personalitats, el rang de l'autoritat, la importància de les personalitats i les amenaces concretes que han rebut.
2. El lloc i el temps d'estada en cadascun dels espais dissenyats per a la celebració completa de l'acte.
3. Els desplaçaments que l'acte genera per desenvolupar-lo correctament.

En els actes oficials de caràcter internacional (cimeres, visites d'Estat, uns jocs olímpics...) el dispositiu encara és més ampli tant en nombre d'efectius com per les dimensions dels cercles de seguretat concèntrics i esfèrics. Les bases fonamentals de la seguretat en aquest tipus d'actes són:

- Delimitar les competències entre les institucions que hi col·laboren.
- Definir les institucions encarregades de la seguretat.
- Designar un òrgan conjunt que porti el comandament de tot l'equip de seguretat.
- Coordinar detalladament els horaris de sortida des dels diferents allotjaments, d'arribades a l'acte i d'arribades i sortides dels aeroports entre altres zones, com poden ser els ports esportius o les estacions de tren.
- Coordinar-se amb altres efectius de seguretat, com són els cossos i forces de seguretat de l'Estat, les policies autonòmiques i les locals, protecció civil, bombers i fins i tot, si fos necessari, els serveis privats de seguretat.

2.2.2 Mesures de qualitat i millora

Què és la qualitat? En realitat, en ser un concepte relativament "recent", està mostrant-se constantment en evolució, però en podem destacar dos factors claus: **les expectatives i la satisfacció de les mateixes**.

És fàcil que entendre l'aplicació del terme a conceptes referits als productes, però en conceptes de **serveis i actes** esdevé un xic més difícil, ja que en ser intangibles les valoracions solen ser molt més subjectives.

ISO

L'Organització Internacional de Normalització (en anglès, *International Organization for Standardization*) és una organització per a la creació d'estàndards internacionals composta per diverses organitzacions nacionals d'estandardització. Vegeu: www.iso.org/home.html.

Un any clau per a la ISO va ser el 1987, quan es van establir les conegudes normes ISO 9000, que asseguraven la qualitat de les empreses productores, tant en la gestió com en el disseny i el desenvolupament, així com en els elements que integren el sistema. Definitivament, l'any 2000, la ISO es va obrir a les empreses de serveis (i, per tant, a aquelles que juntament oferien també actes privats i/o institucionals) i, a més, als organismes socials pertinents.

Les ISO assenyalen com treballar les diferents fases d'un acte o esdeveniment, és a dir, els processos de planificació (preesdeveniment), els de gestió (l'esdeveniment mateix) i els d'anàlisi, avaluació de dades i propostes d'idees per a la millora (postesdeveniment).

El món institucional, tant el que fa referència a les seves relacions com als seus actes, requereix de bons professionals i dedicació a l'hora d'aplicar el protocol i de coordinar-se amb altres departaments. Els esdeveniments oficials tenen uns objectius generals: comunicar, arribar a obtenir resultats positius de l'acció i mesurar l'èxit en la comunicació política, el prestigi o la captació de vots.

Per assolir els objectius la posada en escena resulta clau, i perquè aquesta sigui perfecta calen **millores constants**. En el marc del protocol institucional, les millores van dirigitades bàsicament a temes de comunicació, atès que tot el que es fa en un acte té les seves regles i normes, i seguir-les permet parlar d'una bona feina.

No obstant això, cada acte té una manera de fer i de funcionar, de manera que si hem de parlar de millores, aquestes dependran dels objectius dels actes institucionals. L'excel·lència, per tant, està determinada per la capacitat de millora contínua de tots i cadascun dels processos que es deriven dels actes oficials.

Per portar-los a terme hi ha el que es coneix com a **pla de millores**, en què tots els agents implicats hauran de posar-se d'acord per portar-lo a terme. Aquest pla permet:

- Detectar les causes que provoquen les debilitats que s'hagin pogut detectar.
- Identificar les accions de millora a aplicar; per exemple, bons cursos de reciclatge intentant detectar l'evolució i les necessitats del mercat.
- Analitzar la viabilitat de les propostes de millora que es fan.
- Establir prioritats en les línies d'actuació. És evident que els pressupostos generals d'un Estat lliguen les institucions amb un import determinat de diners, fet que pot provocar que les propostes no puguin ser implementades ràpidament, sinó que s'hagin implementar quan els pressupostos així ho prevegin.
- Disposar d'un pla d'accions a desenvolupar en un futur i d'un sistema de seguiment i control de les mateixes.
- Incrementar l'eficiència i l'eficàcia de la gestió.

Passos a seguir per **elaborar un pla de millores**:

1. Identificar l'àrea que cal millorar. Un cop coneixem l'àrea s'haurà de fer una anàlisi de les seves fortaleeses i debilitats. Cal intentar superar les debilitats a través dels principals punts forts. Per exemple, en l'acte d'obertura de l'any escolar universitari públic, en què es preveuen uns temps per a cada orador, per causes alienes el sistema rep un atac informàtic. La propera vegada caldrà preveure un pla alternatiu d'ordinadors no connectats a xarxa des dels quals es pugui treballar. Això requerirà que els oradors passin les seves presentacions, en cas que utilitzin sistemes informàtics, amb temps, per tenir-ho tot a punt.
2. Detectar les principals causes dels problemes que han sorgit en l'acte. Hi ha diferents sistemes per detectar l'origen del problema, i entre els més coneguts tenim: el diagrama espina, el diagrama de Pareto, la casa de qualitat i la pluja d'idees, entre d'altres.
3. Formular els objectius que han de servir per obtenir les millores pertinents. És important que s'expressi clarament i inequívocament el resultat que es vol obtenir, que siguin concrets i redactats amb claredat.
4. Seleccionar les accions que millor s'adaptin a les accions de millora. Es tracta de crear un llistat amb les principals actuacions que es creuen convenientes i adequades per acomplir els objectius prefixats.
5. Fer una correcta planificació. Pot haver-hi una sèrie d'accions que restringeixen la viabilitat de l'acte; per tant, cal saber quines són, com evitar-les i com establir de la millor manera els ordres de prioritat.
6. Portar a terme un seguiment i documentar-lo per tenir consciència dels canvis que s'han realitzat. En aquest cas, l'eina que hem d'utilitzar és el cronograma.

Tots aquests passos es poden traslladar a una **taula de prioritació**, que permet a través de codis de números o de qualificacions saber el què és més important i el què és menys important. La taula quedaria definida de la manera que es mostra a la taula [2.2](#).

TAULA 2.2. Prioritzacions de millores

Núm.	Accions de millora	Dificultat	Termini	Impacte	Priorització

Altres millores que poden efectuar-se en l'àmbit de les accions institucionals fan referència a la **comunicació**. Caldrà tenir en compte elements com:

- Les imatges xocants per al ciutadà emeses per la mateixa institució que organitza l'acte. Aquestes, més que millorar, poden empitjorar la idea que es té de l'organisme. No oblidem, per exemple, actes on s'ha criticat molt la forma de vestir dels convidats, vestits iguals entre amfitriones i convidades, o fins i tot errors a l'hora de tocar els himnes, entre d'altres.

- Les institucions oficials sovint no rendibilitzen els esdeveniments en les seves pròpies xarxes socials. Hi ha un alt esforç institucional, però el ciutadà no s'assebenta per la baixa difusió en les xarxes socials. Tenir, per tant, un ressò més enllà del seu grup departamental o institucional és una bona millora i, a més, una bona mesura de qualitat.
- La millora en la participació interactiva és una manera de fer arribar als ciutadans propostes i esdeveniments que les administracions volen portar a terme, fins i tot donant un protagonisme als mateixos que fins ara no n'havien tingut.

El que la gent percep és un bon indicador per saber si certs protocols s'han de canviar o s'han de mantenir. Potser algunes de les normes ja s'han quedat desfasades, i potser la qualitat i la millora faran que la imatge institucional continuï sent vista positivament.

2.3 La relació entre el protocol, els mitjans i la tecnologia

El paper dels mitjans no consisteix a ser els protagonistes, i encara menys a interferir en un acte oficial. De manera que els informadors han de ser conscients que no és el mateix fer una entrevista sobre la catifa vermella a una estrella de cinema que qui passi per la catifa vermella sigui un president d'Estat i que l'única opció sigui, si s'escau, poder-li fer una fotografia i res més.

Els mitjans, per tant, han d'**acomodar-se al protocol** que l'acte exigeix, acceptar-lo i respectar-lo. Com que han de desenvolupar la seva tasca, i fer-ho còmodament, des de protocol caldrà fer totes aquelles actuacions necessàries perquè cada agent implicat pugui desenvolupar la seva feina sense dificultats.

La proliferació actual de mitjans de comunicació pot provocar que de vegades els mateixos assistents a un acte no puguin ni tan sols veure'l, perquè entre ells i l'esdeveniment hi ha tal nombre de mitjans que ho fan inviable. Això no hauria de passar; per tant, una de les accions que haurà de portar a terme el cap de protocol serà aconseguir que tothom tingui el seu lloc i **que ningú destorbi** el desenvolupament de l'acte.

Quan els mitjans cobreixen un acte, els seus periodistes tenen dret a una sèrie de documents que els permetin tenir tota la informació de la manera més clara i objectiva possible, perquè així també la puguin transmetre i informar amb les mateixes condicions. S'hauran de negociar alguns drets amb el cap de protocol i comunicació de la institució per qüestions de seguretat. En línies generals, els **drets dels periodistes** són:

- Rebre amb antelació i detall el programa complet de l'acte més la documentació complementària que els permeti obtenir unes idees generals i globals de l'esdeveniment.

- Ser contestat, per part del cap de protocol o del mitjà de comunicació dependent de la institució organitzadora, a les preguntes que faci amb la finalitat d'obtenir més informació i finançar el concepte real i no de presumpció.
- Saber amb anterioritat quines persones importants hi assistiran, així com les seves biografies.
- Rebre amb antelació les credencials, així com tots aquells materials que es considerin necessaris perquè la premsa tingui totes les informacions pertinents.
- Tenir un lloc assignat i correctament ubicat que permeti seguir el desenvolupament de l'acte sense dificultats tècniques o visuals. És important que en aquest espai també hi hagi lloc per a tots aquells possibles materials que portin els periodistes: càmeres, trípodes, ordinadors...
- Obtenir facilitat d'accés amb aquelles personalitats d'interès considerades així pels periodistes, de manera que això permeti als mitjans de comunicació organitzar-se per a temes d'entrevistes. Aquest dret s'haurà d'haver negociat amb el cap de protocol.

Només hi ha un conjunt d'actes en què el protocol i control encara no es posen en dubte, els **actes d'Estat o d'institucions superiors**, com ocorre amb els caps de Govern. Pel que fa a la resta, sembla que cada cop hi ha més dificultat a l'hora d'establir la correcció protocol·lària. Sens dubte, caldria arribar a uns certs acords entre mitjans i protocol per evitar que això passés, de la mateixa manera que hi han arribat en temes de seguretat. Encara que siguin temes diferents, s'evitaria que un acte quedés realment deslluït.

Quins podrien ser els **acords entre protocol i els mitjans**? Considerant que els mitjans no poden anar descontrolats enmig d'un acte, es podrien prendre mesures com ara:

- L'espai ha de ser prou ampli per poder posar tot el material que porten a diferents nivells perquè no es destorbin els uns als altres, i amb suficient perspectiva perquè puguin captar diferents espais dins l'espai general.
- Es pot pactar un període de temps, segons la durada de l'acte, en què els mitjans puguin sortir de l'espai que se'ls ha donat per poder circular lliurement, però amb l'acord que després dels minuts que se'ls atorguen han de tornar al lloc designat inicialment.
- Que la mateixa institució tingui equips tècnics que permetin facilitar senyals d'àudio i vídeo segons les necessitats de cada mitjà audiovisual; per exemple, les sales en les rodes de premsa.
- Només en casos molt excepcionals s'han d'acceptar publicitats (rètols, frontals de llotges, graderies...) dels mitjans que cobreixen l'acte.

2.3.1 La propaganda, una eina per a la diplomàcia

Segons les Ciències Socials, la propaganda és una eina que, de forma expressa, utilitzen persones tant físiques com jurídiques a fi i efecte de manipular a altres persones a través de símbols, paraules, gestos, banderes i icones...

Els tres elements en la **propaganda** són els que fan referència a la part emocional, els que pretenen el domini i els que pretenen la manipulació d'uns sobre els altres.

Però no hem de confondre **propaganda i publicitat**. La propaganda té un clar caràcter manipulador i influent amb referència quasi exclusiva a una determinada ideologia o una doctrina religiosa. Mentrestant, la publicitat ens vol influir i manipular, però perquè comprem algun producte o servei. Així, tenim que tant la propaganda com les relacions públiques, els mitjans de comunicació i el protocol tenen moltes coses en comú, però també moltes que les diferencien.

Les **característiques de la propaganda** són:

- Té un interès per part de qui l'emet per obtenir un benefici propi, no es busca el benefici del receptor.
- Per obtenir aquests beneficis s'utilitzen procediments persuasius i al mateix temps es desinforma, en el sentit que s'oculten identitats, tot buscant conduir el receptor al camí que l'emissor vol.
- No accepta la discussió en els missatges que transmet
- Tracta de modificar no només les opinions, sinó també els comportaments individuals i socials dels seus receptors.

Tot això ens permet afirmar que **protocol i propaganda** no són el mateix:

- El protocol no és propaganda, però pot utilitzar l'eina de la propaganda com una forma més de comunicar.
- Per bé que el protocol ha estat unit sovint a la propaganda, perquè ambdues són les maneres que utilitzen les institucions per fer comunicació, la pretensió final no és la mateixa, ja que no podem oblidar que el protocol també l'utilitzen les empreses i les institucions privades sense autoritat política i que la seva finalitat és l'aplicació dels usos i costums i el respecte a altres societats.

D'altra banda, la propaganda ha estat i és una eina molt rellevant per a la **diplomàcia**, ja que en ple segle XXI ajuda les tasques que porten a terme els governs a l'hora de generar la informació destinada a explicar les seves polítiques, tant als seus propis ciutadans com a altres nacions.

En el món global en el qual ens movem, la diplomàcia recull la **importància de la imatge**, de la reputació o de la marca d'un país, convertint-se en una estratègia fonamental de les polítiques exteriors. Els estats estan creant marques per individualitzar-se enfront d'altres països, no sempre sota el prisma de la veracitat, sinó sota el de les **percepcions** que vol generar.

Els governs destinen molts recursos a difondre la informació i generar una imatge a partir del que volen projectar, tant en l'àmbit intern del propi país com en l'àmbit internacional. D'aquesta manera, es produeix un **vincl**e entre les polítiques diplomàtiques que es marquen i la informació que es dona. No és d'estranyar, doncs, que sovint en els diferents ministeris d'**Assumptes Exteriors** hi hagi una incorporació de periodistes i gent especialitzada en comunicació.

Per tant, la diplomàcia pública va de la mà de la comunicació i de la informació, i ja no és suficient una correspondència només amb els governs, sinó que cal obrir aquesta a tots els agents amb capacitat d'obrar en el marc internacional. Per assolir l'èxit, la diplomàcia actual ha de complementar les accions de política exterior i ha de ser coherent amb les pràctiques desenvolupades per la diplomàcia tradicional.

Són tres principalment els **objectius de la diplomàcia**:

- La millora de l'economia mitjançant el reconeixement de la marca país i dels seus atributs amb l'objectiu d'impulsar la internacionalització. Aquí el protocol deixa una petjada integradora molt forta, ja que es juga amb la reputació, la imatge i el saber fer i estar. Un bon exemple és la "Marca Espanya", que té com objectius no tan sols una projecció econòmica més gran, sinó transmetre una realitat política, social i cultural del país diferent de l'existent fa uns anys.
- Reforçar la identitat a través de les accions que es projecten cap al públic estranger que permeten accentuar les dinàmiques de les polítiques interiors. Un bon exemple són les emissions exteriors dels canals autonòmics.
- Incrementar la influència en el públic estranger. És un fet difícil de mesurar, ja que es tracta de procurar incrementar el grau d'influència d'un agent sobre les decisions que es prenen en l'àmbit internacional. Un bon exemple el trobem en el programa espanyol anomenat "Visitantes", que té la intenció d'incrementar els llaços personals i institucionals per poder consolidar les relacions bilaterals i de cooperació entre Espanya i països prioritaris.

En definitiva, la comunicació i la propaganda doten, tant a les persones físiques com jurídiques, d'eines com informar, entretenir, crear imatge i identificar una cultura, a més a més potencien les relacions internacionals; sense manipular o influir, ja que cal adoptar el màxim d'objectivitat, per bé que sempre no és fàcil.

De tal manera, la diplomàcia pública requereix d'una estratègia de comunicació i protocol coherent amb les accions exteriors que s'engeguen per portar a terme una mena de pla estratègic, operatiu i tàctic que permeti identificar i entendre els objectius que un país es planteja.

Protocol empresarial

Maria Abril Sellarés, Sònia Menéndez Stabilito

Protocol empresarial

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Naturalesa del protocol empresarial	9
1.1 Definició i característiques	10
1.1.1 Atenció especial en els negocis	15
1.2 Aproximació i evolució històrica	20
1.2.1 Un valor afegit	22
1.2.2 Noves tendències	24
1.3 Normes jurídiques, socials i ètiques del protocol empresarial	25
1.3.1 Les normes jurídiques	26
1.3.2 Les normes ètiques o morals	26
1.3.3 Les normes socials o d'ús	28
1.4 Organització de les visites	30
1.4.1 La canalització de les visites	30
1.4.2 Precedències	31
1.4.3 Presidències	33
1.5 Normes de seguretat	36
1.6 Qualitat i millora	39
2 Logística del protocol empresarial	45
2.1 El tractament en les empreses i les corporacions	45
2.1.1 Els manuals de protocol	45
2.1.2 Regles bàsiques de protocol a nivell mundial	54
2.2 Actes empresarials protocol·laris: tipus i objectius	57
2.2.1 Actes que giren entorn del menjar	58
2.2.2 Reunions professionals (actes fora de l'entorn del menjar)	60
2.2.3 El comiat	64
2.3 Idees bàsiques de negociació i persuasió	65
2.3.1 Fases de la negociació	68
2.4 Logística per preparar actes empresarials; eines de planificació i gestió	68
2.4.1 Preparació de l'acte	71
2.4.2 Elaboració de l'acte	72
2.4.3 Execució de l'acte	79
2.4.4 Avaluació de l'acte	80

Introducció

La gent identifica protocol amb tot allò que fa referència als diferents assumptes de l'Estat, però evidentment va més enllà, ja que abraça tots els camps de l'activitat humana i és àmpliament utilitzat en les organitzacions de caràcter privat (empreses), sense que importi la naturalesa d'aquestes.

La tendència actual cap a la globalització i l'augment del nombre d'empreses privades formen part, avui en dia, de l'àmbit de les relacions humanes. A la societat actual, la immediatesa i la necessitat de poder satisfer les demandes són elements claus per assolir l'èxit esperat.

Per tant, oferir una resposta a tot el que vol aquesta societat i fer-ho amb una imatge positiva per part de les empreses requereix un personal qualificat capaç d'entendre l'evolució i les necessitats socials, així com saber emmotllar-les a les eines que té el protocol per assolir els objectius d'imatge, projecció, comunicació, procediment, rendibilitat i prestigi.

En l'apartat "**Naturalesa del protocol empresarial**" s'analitzen les característiques i les normes protocol·làries que s'hauran de seguir en cada acte protocol·lari, també quan la finalitat sigui fer negoci. Per conèixer el protocol empresarial cal saber identificar el seu passat, el seu present i quines són les noves tendències, de manera que també se li dedica una anàlisi en aquest apartat. Per a aquelles empreses que obren els seus mercats i s'expandeixen arreu es fa també un incís en el protocol d'empresa a escala mundial. També prendrem cura del conjunt de normes jurídiques, socials i ètiques que ajuden a establir les millors relacions entre l'empresa i els seus treballadors, i entre l'empresa i el seu entorn. Conceptes com la precedència i la presidència adquireixen la màxima importància, així com el de seguretat, qualitat i millora.

L'apartat "**Logística del protocol empresarial**" explica què i com es realitza un acte, sigui intern o extern, i els passos que s'han de seguir. Cal distingir si en aquests actes hi ha personalitats públiques o només directiva i personal, així com clients o proveïdors de l'empresa, ja que els tractaments, les precedències i fins i tot les presidències poden variar. Es destaca també la importància dels manuals protocol·laris (ja que marquen, fil per randa, tot el que cal seguir per a l'organització i la gestió de l'acte) i les fases del procés de logística, així com diverses eines indispensables: el cronograma, el pressupost, el llistat de convidats...

Per assolir correctament els continguts d'aquesta unitat és molt important que estúdieu els continguts i que es treballin totes les activitats d'aprenentatge i d'autoavaluació proposades en els materials web. Disposeu també de bibliografia, adreces d'interès i annexos en cadascuna de les unitats que us permetran anar consolidant, complementant o ampliant els coneixements adquirits.

Resultats d'aprenentatge

En finalitzar aquesta unitat, l'alumne/a:

1. Selecciona les tècniques de protocol empresarial aplicable, descrivint-ne els diferents elements de disseny i organització, segons la naturalesa i el tipus d'acte, així com al públic al qual va dirigit.

- Identifica la naturalesa i el tipus d'actes que s'organitzen habitualment en les empreses/organitzacions.
- Aplica solucions organitzatives adequades als actes empresarials i esdeveniments corporatius més habituals.
- Descriu les fases de creació i disseny d'un manual de protocol i relacions públiques segons el públic al qual va dirigit.
- Diferencia els requisits i les necessitats dels actes protocol·laris nacionals dels internacionals.
- Identifica les tècniques de funcionament, planificació i organització d'actes protocol·laris empresarials.
- Elabora programes i cronogrames dels actes empresarials més habituals.
- Determina i/o emplaça la documentació necessària, segons l'acte protocol·lari, per al desenvolupament correcte.
- Calcula el pressupost econòmic de diferents actes empresarials.
- Defineix els indicadors de qualitat i els punts clau per al desenvolupament correcte de l'acte.
- Comprova les desviacions produïdes en els indicadors de qualitat i els punts clau, i preveu les mesures de correcció corresponents per a edicions posteriors.
- Valora els actes protocol·laris com a eina estratègica en els negocis i en la millora de les relacions internes de l'empresa.
- Analitza els aspectes de seguretat adequats en funció del tipus d'acte i/o convidats i com poden afectar l'organització.

1. Naturalesa del protocol empresarial

Les relacions empresarials són cabdals per al món dels negocis, de manera que, per obtenir bons resultats, a banda de tenir uns objectius clars, unes fites raonables i uns recursos humans adequats per a l'èxit, també hem de tenir present el protocol. Aquest ocupa un espai important en totes les situacions que diàriament es poden produir en una organització empresarial, des d'una acció rutinària, com és l'enviament de correus electrònics, fins a la invitació que podem fer al president del Govern o al cap d'Estat perquè se celebra un esdeveniment corporatiu.

En les diferents accions en què el protocol intervé, els motius i les raons poden posar o no en perill la imatge de l'empresa. És evident que l'enviament de correus electrònics entre els diferents departaments no comportarà aquest perill, però sí és recomanable guardar les formes. I encara pot ser més important mantenir les formes en un esdeveniment en què hi hagi la participació o intervenció de personalitats externes a l'empresa.

És evident que el protocol que es dóna en una empresa no té la mateixa importància que el que es dóna en el sector públic i institucional. A més a més, dins de l'empresa caldrà tenir presents aquells actes en què només hi participen persones de la mateixa organització i aquells en què hi participen d'alguna manera personalitats de la vida pública, ja que els nivells de protocol seran diferents, però no absents.

L'essència fonamental del protocol empresarial, com de qualsevol altre protocol, és la **prudència**.

La imatge i les bones maneres en els negocis són cabdals per tenir èxit; per tant, podem dir amb tota tranquil·litat que en el món empresarial ens trobem en l'**era del protocol**.

És molt important saber què fer, com fer-ho i quin és el moment més apropiat per fer-ho, i el protocol empresarial ens ajuda a determinar cadascun dels moments: la salutació, la presentació, la manera de dirigir-nos a altres persones, com comportar-se en públic, de què parlar, com vestir-se apropiadament i fins i tot com acomiadar-se de la manera més elegant. Si seguim certes normes protocol·làries, molt probablement estarem afavorint la imatge, la marca, la credibilitat i la fiabilitat de l'empresa.

1.1 Definició i característiques

El protocol empresarial va lligat a tot allò que es relaciona amb el món empresarial (organitzacions que desenvolupen una activitat productiva, comercial i/o de serveis amb ànim de lucre) i els empresaris.

Dins del protocol empresarial podem distingir dues maneres d'aplicar-lo: les maneres fan referència a l'aplicació del protocol empresarial i a l'aplicació del protocol empresarial mixt.

Quan ens trobem davant del protocol empresarial trobem **dues definicions**:

- S'entén per protocol empresarial aquelles normes socials i formals que s'han d'acomplir en el si de l'empresa tant per les seves activitats externes com internes, tant envers altres empreses privades com institucions públiques. Sol, per tant, regular el comportament de l'empresa fixant les normes de convivència entre els treballadors i establint criteris de comunicació de portes enfora.
- S'entén que el protocol empresarial ha de recollir les normes i tècniques necessàries per poder planificar, desenvolupar, i controlar qualsevol de les accions que promogui l'empresa a partir del seu organigrama, estatus o beneficis que persegueix l'acte que es vol fer.

En conclusió, el protocol empresarial és un **compendi de normes** que regulen les actuacions de l'empresa, tant internament com externament, i és una de les eines que permet planificar, desenvolupar i controlar aquestes accions per assolir la imatge més positiva possible de la companyia.

Les darreres tendències en definicions, amb Correas-Sánchez al capdavant, parlen de la **teoria dels sis**, en què assenyalen que el protocol es basa en els següents objectius: imatge, projecció, comunicació, procediment, rendibilitat i prestigi.

Dins del protocol empresarial, els actes que hi tenen lloc poden ser de tres tipus:

- El **protocol empresarial** pròpiament dit. Utilitzat sobretot per les grans empreses quan s'organitzen actes o esdeveniments que es poden circumscriure exclusivament dins del seu entorn o inclouent-hi convidats (personalitats polítiques en representació d'una Administració pública). És en aquests casos que es pot utilitzar com a base alguna de les lleis o decrets del protocol oficial, però no té un caràcter obligatori, sinó que és opcional per a l'empresa que així ho treballi. L'amfitrió o organitzador de l'acte és el que assenyalava les pautes, els criteris i els paràmetres que considera més importants perquè el seu esdeveniment obtingui l'èxit desitjat. Un exemple de protocol empresarial és una junta ordinària d'accionistes que tingui una forma jurídica de societat anònima.

Gerard Correas-Sánchez és un especialista en protocol i cerimonial i ha estat cap de protocol en diverses institucions, tant públiques com privades.

- El **protocol social o familiar** és el que es produeix quan de forma esporàdica els particulars l'utilitzen per portar a terme un acte que considerem en el seu entorn, d'aquí el concepte de social o familiar; per exemple, entre amics, companys de feina, família... En aquest cas, les normes provenen de la tradició, dels usos socials i dels costums. Ens podem trobar en una regla socialment acceptada per una majoria o tenir un component més minoritari que es trobi delimitat per una creença, una religió, la raça i fins i tot el sexe, entre d'altres. Els esdeveniments socials més habituals d'aquesta categoria són les noces, els aniversaris de qualsevol tipus, les comunions...
- El **protocol empresarial mixt**. És el que fa referència als actes en què hi participen tant empreses privades com institucions públiques, i per aquest motiu es combinen les normes establertes per l'Estat, els usos, els costums, les tradicions i les normes establertes per l'empresa. Exemple de protocol empresarial mixt pot ser la visita del ministre de Sanitat a les instal·lacions d'una empresa farmacèutica.

El protocol empresarial és, doncs, una mena de guia que informa sobre el **comportament professional**.

Com veiem, doncs, el protocol empresarial sol regular el comportament de l'empresa, tant en el seu si com cap a l'exterior. Abraça una sèrie d'àrees (a banda de les pròpies de l'organització) com són, principalment, la diplomàcia, els costums religiosos, la política i l'etiqueta. Per exemple, una dona de negocis que viatgi a certs països de tradició musulmana haurà de vestir de manera modesta i segons els costums i les restriccions de l'anomenada modèstia de la fe musulmana.

Evidentment, el protocol empresarial **varia segons els països**, però a través d'ell es fixen un conjunt de normes de convivència entre els treballadors i s'estableixen els criteris de comunicació portes enfora. Sovint, aquestes normes inclouen tant les que crea l'empresa com les pautes fixades per l'Estat on l'empresa té la seu principal. Això permet a les persones que es desplacen per qüestions de feina saber què fer i com estar "a l'alçada" del "saber estar".

La naturalesa de l'empresa determinarà els protocols a aplicar. No és el mateix una empresa de transport multinacional que una farmacèutica o una d'allotjament, ja que la necessitat dels seus objectius determina els protocols que li són més escaients. Com ocorre en una institució, els actes són molt variats, i entre aquests podem distingir:

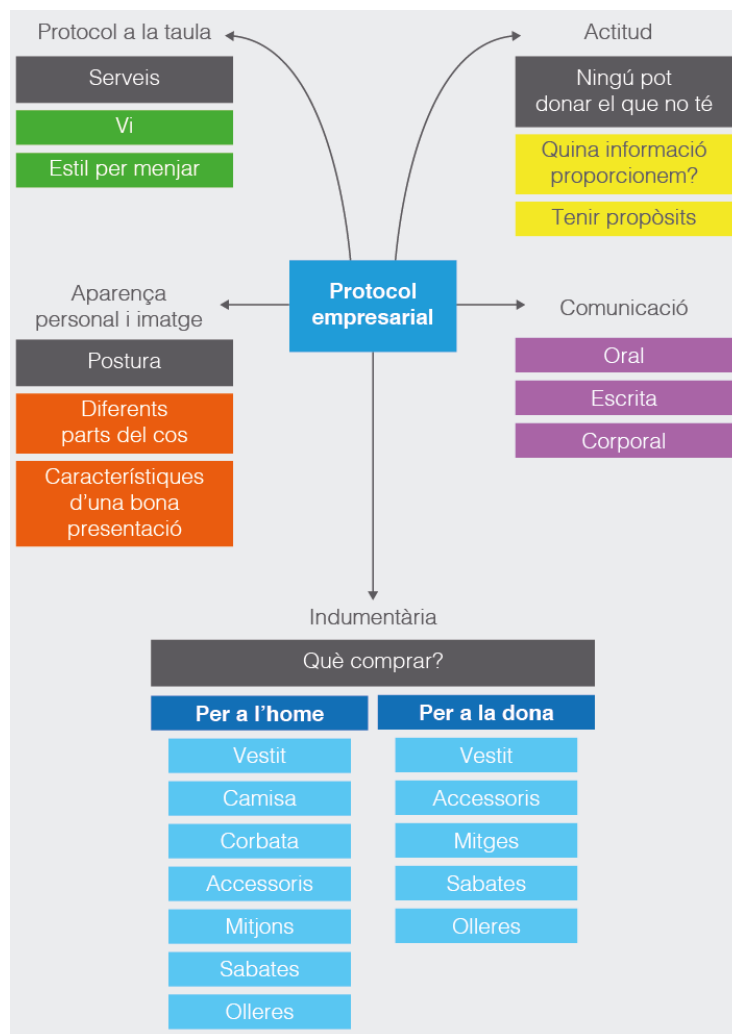
- **Actes de caràcter intern:** només hi trobem persones lligades a l'empresa amb una finalitat informativa, ja sigui econòmica, estratègica, social... Es caracteritzen per ser molt senzills.
- **Actes de caràcter extern:** organitzats fora de l'empresa i on hi participen persones tant de l'àmbit propi de l'empresa com terceres persones de fora de la companyia.

Sense el protocol, les relacions dins d'una empresa poden arribar a ser difícils, per no dir caòtiques. Probablement ningú respectaria les jerarquies, les precedències

i el saber estar, i, en definitiva, la manca de regles del joc podria conduir a una convivència viciada. L'ordre jeràrquic té la seva justificació en la mateixa estructura administrativa; les normes de conducta ajuden a la convivència, i si una empresa vol tenir èxit en la seva imatge, una part depèn del fet que els esdeveniments es facin de manera correcta i tinguin una rellevància social que estigui correctament mesurada, equilibrada i organitzada. Per tant, que els principis sobre els quals actui estiguin regits per les regles del protocol i l'etiqueta.

El protocol empresarial comprèn diferents àmbits. Inclou des les normes d'etiqueta i cortesia fins a la manera de regular la presència dels membres de l'empresa en els actes públics; des del protocol a taula, passant per l'aparença personal, l'actitud, la comunicació, la indumentària i, en definitiva, la imatge (vegeu la figura 2.1).

FIGURA 1.1. Els àmbits del protocol empresarial



Les característiques que acompanyen aquests àmbits van referides a les actuacions que es fan, i en destaquen tres:

- Capacitat de poder organitzar actes públics i privats a l'empresa.
- Capacitat de disposar d'ordenaments interns per als diferents treballadors i càrrecs de l'empresa.

- Capacitat de definir les relacions humanes dins i fora de l'empresa.

Per tant, és important que el protocol sigui dut a terme per una persona especialitzada, ja que afectarà totes les àrees i molt especialment aquells departaments on són els alts comandaments. Així que a un **professional** del protocol empresarial li demanarem una sèrie de principis rectors en la seva activitat, que són:

- Ser respectuós.
- Ser puntual i ser discret.
- Brindar un valor diferencial, un "plus".
- Ser cortès, agradable i positiu.
- Interessar-se pels altres i donar una atenció personalitzada, si s'escau.
- Vestir-se adequadament segons les circumstàncies.
- Utilitzar un llenguatge adequat, tant a nivell oral com escrit i corporal.

D'altra banda, el protocol empresarial s'estableix en **tres etapes**:

- El protocol com a **individu**. En aquest cas haurem de cuidar la nostra imatge i higiene personal, tenir una bona actitud i respectar els companys. Recordeu que una imatge negativa i poc cuidada pot tancar-nos moltes portes.
- El protocol amb el nostre **equip de treball**. Tenir empatia, saber treballar en equip, escoltar propostes i acceptar noves idees, i tenir un tracte de cortesia.
- El protocol amb el client. Hem de saber escoltar i satisfer les necessitats dels clients. Brindar un bon servei.

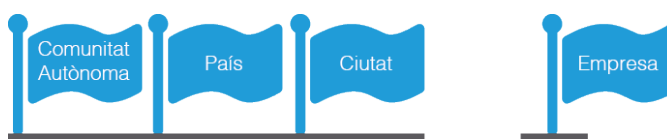
En definitiva, una empresa ha de tenir un cert **sentit d'autocrítica**, autocorrecció i capacitat d'analitzar què s'està fent bé i què no. Aquestes accions donaren seguretat a l'empresa i evidentment la poden conduir cap el camí de l'èxit. Aquesta seguretat es demostrarà a través de l'equip que s'encarrega de la direcció, de la comunicació, del protocol i fins i tot dels treballadors, és a dir, a través de la imatge global de l'empresa.

És llavors quan serà el moment de fer les accions pertinents i aplicar les normes de protocol dins de l'empresa. Aquesta aplicació té uns **principis bàsics**, que són:

- Respectar, en la mesura del possible, la prelación de les autoritats assistents als actes de naturalesa mixta, tot intercalant autoritats i membres de la directiva en la mesura del possible. I a més a més, respectar el que estableix l'RD 2099/1983, ja que és el que estableix l'ordre de precedències de l'Estat.
- Els actes que celebra l'empresa privada seran presidits pel màxim responsable, que normalment és el president o el director general. L'excepció? Que se cedeixi la presidència.

- Si volem posar banderes, hi figuraran les pròpies de l'empresa. Si hi assisteix alguna autoritat oficial es col·locaran les banders oficials, sempre separades de les de l'empresa (vegeu la figura 2.2), de manera que les banderes oficials quedaran a la dreta de la presidència alineades per darrere d'aquesta, i la bandera de l'empresa a l'esquerra de la presidència.
- Quan un patrocinador assisteix a un esdeveniment, serà l'empresa patrocinadora qui dictamini el tracte i la precedència que es dispensarà al seu representant.

FIGURA 1.2. Col·locació de banderes en un acte empresarial



És a partir d'aquests principis bàsics que les empreses poden elaborar els seus **manuals de protocol**, referits tant a actuacions a nivell intern com extern.

Però atès que el protocol no és una ciència exacta, sempre hi ha unes **regles bàsiques** que ajudaran a fer que qualsevol acte que vulguem fer tingui un cert èxit. De totes les regles en destaquem cinc:

- La **regla del “pentinat”** també coneguda com “de l'especialització”. Es basa en el fet que quan confeccionem la llista d'autoritats i representants invitem els que realment donaran sentit i èmfasi a l'acte. La tècnica del pentinat consisteix, doncs, a combinar diverses llistes i triar les persones més escaients tant del món públic com privat.
- La **regla de la ponderació**. Es tracta, en aquest cas, d'aplicar els criteris d'avaluació de la importància de cadascuna de les entitats o representants en funció de la mateixa importància objectiva de la institució o persona que convidarem. Per exemple, en accions de barri haurem de tenir present l'associació de veïns.
- La **regla de l'equilibri**. L'ordenació escrupolosa i cortès ha de donar-se tant en autoritats públiques com en representants de la societat civil i persones de l'àmbit privat. Hem de conèixer perfectament les precedències i jerarquies, així com els rangs, per evitar malentesos.
- La **regla de la vinculació** fa referència al fet que si un representant d'una institució patrocina una activitat, aquest haurà de tenir un lloc preferent dins de l'acte.
- La **regla de les tradicions**. S'ha de tenir sempre en compte i saber com actuar segons l'acte que hem de fer.

1.1.1 Atenció especial en els negocis

Les relacions socials amb clients, proveïdors i fins i tot la competència són unes pràctiques cada cop més freqüents i beneficioses per a l'empresa. Se sol dir que una bona negociació es fa fora dels despatxos, davant una bona taula o prenent una copa. És evident que cadascun dels actes de l'empresa necessita d'assessorament per poder arribar a acords, vendes, fusions..., de manera que els actes empresarials han de tenir unes característiques pròpies i necessiten d'uns objectius marcats per saber quin és el més escaient.

Per obtenir bons resultats o donar una imatge determinada cal parlar una **atenció especial** als nostres clients, proveïdors, distribuïdors, accionistes, treballadors i a qualsevol altra persona física o jurídica amb la qual l'empresa vulgui mantenir relacions contractuals o fins i tot socials.

Les **formes de complimentar** en els negocis depenen de quatre elements importants:

- Quins objectius té l'empresa per fer els compliments.
- De quins mitjans econòmics disposa l'empresa. Ens cal saber quin pressupost tenim per fer l'acte. No costa el mateix celebrar l'acte en un hotel de 5 estrelles que en un hotel rural.
- Conèixer els nostres mitjans. Saber si disposem de vehicles, salons, hostesses...
- De quin temps disposem.

Molts són els **motius per complimentar** o convidar en els negocis, i entre els més importants destaquen:

- Donar-nos a conèixer.
- Convèncer clients dubtosos o conèixer millor els nostres clients, o socis, amb la finalitat de fidelitzar-los.
- Adquirir contactes beneficiosos per a l'empresa.
- Conèixer la situació del mercat o la competència esbrinant les necessitats i els objectius.
- Obrir nous mercats.
- Iniciar o tancar negociacions.
- Celebrar els èxits aconseguits.
- Anticipar-se a certes situacions que poden esdevenir conflictives.
- Sol·licitar o tornar favors.

- Presentar un nou producte.
- Informar de nous projectes.
- Honrar una personalitat, persona, empresa, institució o organisme.
- Donar a conèixer determinats esdeveniments o situacions.
- Agrair certs treballs o esforços realitzats pels treballadors de l'empresa.
- Tornar l'hospitalitat rebuda.
- Informar els mitjans de comunicació.

Podríem reduir a tres els motius que impulsen una empresa a convidar a un acte: **per agrair, per interès i per afecte.**

Les empreses (especialment les grans) organitzen molts actes, i l'amfitrió organitzador és el que marca les pautes i adopta els criteris que creu més convenients perquè l'acte sigui un èxit. De manera que la imatge ha esdevingut un element que globalitza molts aspectes de l'empresa, tant pel que fa als llocs on se celebren els actes com a la manera com es porten a terme.

Per tant, és important que la persona que actui com a **responsable de protocol** hi tingui el màxim d'atenció possible, i si no hi ha un departament ni un cap de protocol, molt probablement la tasca recaigui en la figura de la **secretària de direcció**.

Sereu una persona que coneix perfectament la marca de l'empresa i que mostreu una serietat en el treball, així com una eficiència lloable i que sou capaços de ser competents a l'hora de planificar, organitzar, posar en marxa i avaluar l'acte que des de direcció hagin demanat. Haureu de tenir present que el protocol es dona en totes les àrees de l'empresa, però que sens dubte té una major incidència en els comandaments alts i intermedis. Recordeu que el protocol és l'eina que us permet ordenar a nivell intern les relacions socials de l'empresa, els treballadors, els directius, i a nivell extern, les relacions socials amb els proveïdors, els clients, altres empreses i les institucions locals, nacionals o internacionals.

Les normes de protocol i la seva aplicació ajuden a **millorar** el compte de resultats i la imatge empresarial.

Regles a l'hora de convidar

Hi ha un conjunt de regles a l'hora de convidar que cal tenir en compte per a qualsevol relació i/o atenció especial:

1. **Per què convidem?** Ja hem vist que hi ha molts motius, però un cop sabem exactament quin és haurem d'adaptar l'acte al motiu, si és un dinar o un sopar o un mos.

2. **A qui convidem?** S'han d'escollir molt bé les persones a les quals es convida, i han de ser les adequades. Una premissa molt important: la invitació ha de ser productiva per a l'empresa.
3. **Com convidem?** Depenent del tipus d'invitació i del convidat, es pot citar en persona, per telèfon o cursant les invitacions pertinents. En aquest darrer cas, s'hauran d'enviar entre 7 i 10 dies abans de la data prevista; és convenient posar que "es prega confirmació", i es facilitarà o un *link* o un telèfon perquè es pugui fer sense problemes. El que esperem, i que seria el correcte, és que el convidat contesti afirmativament o negativament amb una antelació d'entre 2 i 4 dies previs a la cita
4. **On, quin lloc?** Escollir el lloc més adient és fonamental, i tindrem en compte les necessitats econòmiques i el temps. És important que el lloc escollit sigui de confiança. Però quin tipus de restaurant o lloc? Hi ha un seguit de criteris que podem aplicar:
 - Si es vol impressionar, un lloc elegant.
 - Si es vol donar una imatge més austera i a l'empresa hi ha menjador, un dinar al menjador de l'empresa seria el més escaient.
 - Si es vol ser cortès s'envien dues o tres adreces dels llocs que creguem oportuns al convidat i que sigui aquest qui en triï un.
 - No és convenient escollir llocs massa moderns, extravagants o amb cuines exòtiques, tret que sapiguem que és quelcom que agrada al convidat.
 - És important que hi hagi una zona d'aparcament propera.
5. **Quan?** Escollir dia i hora també és important segons les necessitats tant del convidat com de les nostres pròpies. S'ha de parar atenció als esdeveniments que puguin estar programats aquells dia, com per exemple la final d'un esport, ja que si és important la probabilitat que rebutgin la invitació és alta. El temps del qual es disposa també es important; així, tenim que:
 - Per a un esmorzar, una hora és suficient.
 - Per a un dinar de negocis, no menys d'una hora i mitja.
 - Si no es vol límit de temps és recomanable preguntar al convidat si vol un dinar o un sopar de negocis.
6. **Qui escull el menú?** En aquest cas, el nombre de persones determina el que escollirem:
 - Si el màxim a taula és de 8 persones, cadascuna d'elles escollirà segons els seus gustos i preferències.
 - Si és entre 8 i 15 es poden escollir dos o tres menús per satisfer tots els gustos.
 - Si són més de 15, el més recomanable és que sigui l'amfitrió qui esculli un menú tancat.

7. **Què escollir de menú?** No és fàcil encertar els gustos de tothom, però es recomanable no escollir coses difícils, com per exemple espaguetis, nècores o fruites complicades de pelar. És important que el convidat se senti a gust. Respecte als vins, cal una bona elecció, ja que ajuden a l'èxit o al fracàs de les relacions de negocis. Sempre és bo deixar-se aconsellar pel *maître* si no en som experts. Evidentment, un punt important són els costums culturals dels nostres convidats: si són musulmans practicants, oblidem la carn de porc i els seus derivats, així com l'alcohol, si són indis oblidem la carn de vaca, i si són jueus, la carn de porc. És important fer que el convidat se senti a gust. Això no vol dir que nosaltres no puguem menjar carn de porc o veure vi, vol dir que hem de saber estar i fer davant dels convidats.
8. **Qui paga el compte?** El que convida. Si es tracta d'una convidada de negocis paga el compte l'empresa que ha tingut la iniciativa. Si la invitació és en el lloc de treball, les despeses són a càrrec de l'empresa propietària de les instal·lacions on es fa el dinar. En el cas que convidem un proveïdor, les normes protocol·làries assenyalen que ha de pagar ell.
9. **Com demanem el compte?** Tenim dues opcions:
- En el cas que el convidat sigui de molta confiança, demanem el compte i podem pagar en efectiu o amb targeta.
 - En el cas que no sigui de tanta confiança o és una personalitat, parlem prèviament amb el *maître* perquè carregui l'import a un compte, i si no hi ha compte pagarem un cop haurem acomiadat el convidat. El que no farem és pagar davant d'ell.
10. **On esperem?** Si el dinar és un restaurant podem esperar a la barra prenent un aperitiu, i quan arribi el convidat li preguntarem si en vol un i després passarem al menjador. També està ben vist esperar-lo a la taula, si bé de les dues opcions, la millor és la primera, perquè el convidat se sent ben tractat i no ha d'anar preguntant quina és la taula on l'esperen.
11. **On fem el comiat?** Si el convidat és de confiança es pot acomiadar la persona a la porta del local. Si és una personalitat és convenient acompanyar-lo fins al cotxe.

Els regals d'empresa com una atenció especial

Quan l'empresa estableix reunions a nivell extern sempre sorgeix el dubte: hem de regalar alguna cosa? I, en el cas que la pregunta anterior sigui afirmativa: què hem de regalar?

L'art de regalar i encertar, si no és fàcil en la vida social, ho és menys en el món empresarial, ja que esdevé un **compromís** en què queda implícit un **missatge** (millorar la imatge, agrair, donar-se a conèixer...)

De vegades, les empreses es veuen en la necessitat d'obsequiar els seus clients, proveïdors i treballadors, i fer-ho correctament esdevé tot un art. El regal no deixa de ser una mostra d'agraïment i d'afavorir les relacions. En el cas que veiem la necessitat d'obsequiar, les **normes a seguir** són:

- Esbrinar els gustos i les preferències de les persones a qui volem obsequiar. Mai han de ser regals personals (corbates, perfums, collars...) ni ofensius a la seva religió o tradicions (regalar una ampolla de cava a un practicant musulmà no és el més adient).
- Seleccionar regals que no siguin massa cars (per política d'empresa). Per exemple, als EUA es limita el cost del regal oficial a no més de 200 €. Regals que es consideren adequats són: les flors, material de papereria i marxandatge de l'empresa.

En **moments molt concrets** es permeten certes atencions molt especials. Aquests moments són:

- Quan volem obtenir més beneficis de clients, proveïdors o distribuïdors i fem per exemple les cistelles per Nadal, això no tan sols ajuda a obtenir més beneficis, sinó que a més a més ens ajuda a fidelitzar els clients que tenim.
- Quan algun dels nostres treballadors, client o soci celebra algun esdeveniment important. Per exemple, l'escut d'or i diamants que es lliura als socis del FCB quan porten més de 75 anys sent socis de l'equip.
- Quan l'empresa celebra festes o algun esdeveniment especial. Per exemple, que el director general celebri amb els seus treballadors el naixement del seu fill.
- Quan hi ha jubilacions.
- Quan tenim visites de delegacions d'altres països.
- Quan volem premiar esforços. És el que normalment és coneix com incentius: a banda de premiar els millors treballadors també se'ls motiva a seguir treballant i millorant en el dia a dia. No deixa de ser un estímul per obtenir determinats objectius empresarials, com ara augmentar les vendes, vendre articles que tenen un cost elevat o amb unes característiques dificultoses de venda, expansionar-se en diferents mercats...

No tots els regals tenen el mateix significat, ni la mateixa finalitat, ni el mateix valor. Per tant, és convenient que a l'empresa tinguem una varietat d'obsequis que satisfacin les necessitats més importants respecte al públic, l'ocasió i la circumstància. Així, els **obsequis més habituals** són:

- Els de propaganda. Objectes que porten la marca o el logotip de l'empresa (clauers, gorres, *pendrives*...). No ocupen molt de lloc, no passen de moda i es poden tenir emmagatzemats. La seva funció és la publicitat.
- Els obsequis d'un cost més alt al dels anteriors; normalment és material d'oficina: una agenda, bolígrafs de qualitat, rellotges...
- Els obsequis de categoria. Van destinats a persones de major nivell professional o quan hi ha compromisos especials; per exemple, un *attaché* (cartera de portafolis més estreta que un maletí) personalitzat amb les lletres

gravades de la persona a qui va destinat, un clauer d'or o una petita escultura. El logotip de l'empresa hi ha de ser, però de manera discreta. Estem parlant de qualitat.

- Els obsequis interns. Són els que institucionalitza l'empresa per als seus treballadors, com per exemple un lot per Nadal, una placa per una jubilació, un regal de nocces...

És important portar el control dels obsequis que es fan, de manera que un Excel o qualsevol base de dades que ens serveixi com a fitxer és suficient. Hi hauran de quedar reflectits els següents elements: l'obsequi concret, el destinatari, el càrrec, l'empresa, el motiu i la data.

1.2 Aproximació i evolució històrica

Encara que el protocol, en termes generals, sorgeix amb el desenvolupament de l'home sobre la Terra i es desenvolupa a través de normes, usos i costums, no és menys cert que el protocol en les empreses va néixer en el món de les recepcions oficials a partir dels segles XV al XVII, i que es va començar a instaurar, realment, als volts del 1995. Malgrat tot, no va tenir un paper destacat fins al 2005, quan es va fer palpable que els negocis no només es feien de forma "asèptica" en els despatxos, sinó en entorns socials més distesos que contribuïen a obrar i a expandir l'empresa amb una nova idea de coneixement de l'entorn tant social com empresarial.

Per tant, certes normes del protocol social (l'ús del ganivet i les normes del bon *gourmet*) que s'havien desenvolupat amb el rei de França Lluís XII van ser d'aplicació a aquest protocol **relativament recent** com és l'empresarial. Durant els segles XV al XVII, les millores en les comunicacions terrestres i marítimes varen provocar un desenvolupament econòmic i demogràfic i una intensificació del comerç. Les empreses existents a Europa en aquells moments van entendre la necessitat d'apropar-se al protocol a fi i efecte d'obtenir més beneficis en les seves transaccions comercials. Les relacions comercials i polítiques seguirien creixent durant tot el segle XVI i part del XVII, i es creu que va ser en aquest moment quan el protocol va esdevenir un codi de relació.

Però el concepte de protocol empresarial, com també el del protocol institucional, **ha anat evolucionant**, i avui hem de tenir presents sis elements que es persegueixen: la imatge, la projecció, la comunicació, el procediment, la rendibilitat i el prestigi.

De vegades, les diferències no les marquen els productes, serveis i preus oferts, sinó el saber fer dels treballadors i dels directius. Així, en aquests anys que portem del segle XXI, les empreses ja han començat a utilitzar les "bones maneres" com un valor afegit en el seu objectiu principal: **fidelitzar els seus clients**. I també per ser aplicat a un concepte de **direcció participativa per objectius**, on tots els membres directius puguin dir-hi la seva i puguin seguir l'execució i saber

els resultats que es van obtenint. D'aquí la importància de tenir una persona especialitzada en el protocol, i si és un departament, millor.

El protocol ha esdevingut, per tant, una **eina estratègica del màrqueting empresarial**. Els directius i treballadors intervenen en activitats entre ells, i entre ells i els clients, els proveïdors i l'entorn en general. La seva cultura empresarial, formada per diversos eixos, com els estratègics, els personals i les habilitats, ha de tenir l'encaix també de l'eix del protocol.

Per tant, els responsables de comunicació externa de l'empresa han de cuidar la imatge, i una de les eines que poden utilitzar en cas de tenir-la, i en cas de no tenir-la, crear-la, és un manual de protocol general, en funció de les dimensions de l'empresa per departament. Així, tenim que el responsable de protocol haurà de treballar en totes aquelles activitats que tinguin com a objectiu les relacions entre el triangle empresarial: **treballador-empresa-client**. Gràcies al protocol s'establiran uns comportaments cap a les tasques i accions dels treballadors i de l'empresa envers la vida pública i social interna i externa.

Així doncs, quines **tasques** queden lligades actualment al protocol dins d'una empresa? Entre les més importants cal destacar:

- La participació directa i decisiva en temes d'estètica i decoració de les instal·lacions de l'empresa.
- Assessorament en tot el que fa referència a la imatge de l'empresa: disseny de logotip, atenció a les relacions amb altres empreses i organismes institucionals, suggeriments per obtenir patrocinadors i possibles col·laboracions i/o participacions en diferents actes públics.
- Preparar i organitzar, tant dins com fora de l'empres, actes que vagin directament lligats a temes institucionals, socials i/o protocol·laris.
- Reunions amb els diferents equips de treball dins de l'empresa per poder portar a terme les juntes, seminaris, incentius, jornades, trobades... I reunions amb equips de treball extern d'altres empreses que ajudin a portar a terme actes institucionals conjunts.
- Visites institucionals dins i fora de l'empresa, presència en fires a través d'estands i realització d'exposicions, recepcions i viatges, entre d'altres.
- Organització d'actes relacionats amb persones de dins o fora de l'empresa i amb actes culturals i/o esportius que l'empresa organitzi o patrocini.
- Preparació de felicitacions anuals o cartes de reconeixement, salutació, invitació...
- Selecció dels regals d'empresa que puguin ser utilitzats tant per a actes interns com externs de l'organització.
- Organització de visites no protocol·làries d'interès general per a l'empresa: per exemple, visites d'escoles o de gent de la tercera edat.

- Seguiment de tots els actes i anàlisi de la imatge que es va donant a través dels mitjans de comunicació.

Finalment, cal que el protocol empresarial del segle XXI sigui menys rígid, però no tant exageradament flexible que anul·li tota relació i gust per les coses ben fetes i per les bones maneres. Hem de pensar que cada acte, cada imatge, cada relació és i demana formes diferents d'actuar, de manera que si s'estableixen un conjunt de normes que ajudin a donar unitat i imatge corporativa, la feina resulta més fàcil i àgil. És important que el protocol estigui en **constant actualització** perquè sempre estigui en consonància amb les evolucions socials, fet que sovint el diferencia del protocol oficial, que és molt més rígid.

1.2.1 Un valor afegit

La imatge de l'empresa, per tant, tindrà molt a veure amb el protocol que segueixi. Ha de tenir la mateixa **filosofia corporativa** per les accions internes i externes que l'empresa porti a terme. El protocol haurà de permetre la integració de les noves normes i usos socials, així com de les pràctiques de cortesia que l'ajudin a desenvolupar les relacions humanes dins i fora del món empresarial, de manera que no es podrà desentendre del protocol ètic, moral o social; ha d'existir una harmonia entre els tres.

Per tant, el protocol en les noves tendències ha de formar part d'una organització excel·lent, i en conseqüència ha de passar per ser un instrument útil per al correcte funcionament de l'empresa. Davant d'una societat cada cop més globalitzada i un augment constant en el nombre d'empreses privades, és evident que el protocol ha de donar els valors que marcaran, juntament amb els productes i/o serveis que ofereixen, la diferència respecte a la resta de competidors.

L'èxit d'una empresa rau a ser diferent de la resta, a **tenir valors afegits** que la resta d'empreses competidores no mostren o presenten. Diferència que s'assoleix establint i mantenint unes bones relacions, tant internes com externes, i projectant una imatge positiva que permeti obtenir la fidelitat i lleialtat dels clients.

És evident que cobra importància la **capacitat comunicativa** que tindrà l'empresa per fer arribar la seva cultura corporativa. És a dir, ser capaços, d'una banda, de transmetre els objectius, productes i/o serveis, i de l'altra, les intencions que tenim cap a públics objectius externs i interns.

El protocol haurà de ser l'eina de l'empresa que ressalti les relacions humanes, les seves actuacions i les seves manifestacions. De manera que el protocol passa a formar part de l'àmbit del màrqueting com una nova tècnica empresarial que ha de preveure l'empresa perquè totes les persones que hi treballen siguin d'una manera o una altra la seva imatge corporativa i protocol·lària.

El personal haurà d'utilitzar el mateix llenguatge i les mateixes actituds que utilitza l'empresa o organització en les seves activitats; només cal pensar en empreses com McDonald's, on, per exemple, tothom saluda de la mateixa manera, actua de la mateixa forma i segueix les línies de protocol en qüestions de neteja i seguretat que marca l'empresa *mare*. Per tant, és imprescindible que les companyies tinguin un manual de **protocol intern** que faciliti les tasques tant dels llocs de treball com de les relacions entre els treballadors i entre els treballadors i el públic usuari, si s'escau.

El protocol ha d'aconseguir que tot el personal de l'empresa se senti com un membre actiu de l'equip i, per tant, que segueixi les regles protocol·làries que s'han establert. Avui dia, les directrius de les empreses són que el personal estigui integrat en els equips de treball, ja que la tendència és cada cop més treballar en grup i per projectes. El mateix en el cas de la comunicació.

El protocol ha d'aportar a les empreses nous valors; seguint Correas-Sánchez, destaquem:

- **Imatge.** Un protocol ben establert ajuda a difondre una imatge positiva de l'empresa mitjançant actes i aparicions públiques, de manera que ha de regular i controlar els actes i les aparicions públiques per poder obtenir aquest objectiu.
- **Projecció.** Ajuda a la projecció social de l'empresa, ja que contribueix a millorar les relacions amb els públics tant propers com allunyats de la seu principal, i tant interns com externs.
- **Comunicació.** Ajuda a comunicar els missatges d'una manera més eficaç i clara, i permetent una ràpida identificació empresarial.
- **Procediment.** És una de les eines més importants del protocol. Ajuda a establir unes normes i unes tècniques; en definitiva, uns procediments d'actuació que generen, a més a més, qualitat als actes i a les relacions. La metodologia que s'empra és a través dels diferents manuals dins l'organització empresarial.
- **Rendibilitat.** És una eina que permet incrementar els beneficis de l'empresa, ja que gràcies al protocol es poden optimitzar els resultats que es deriven dels actes que l'organització fa. Si tot està mesurat i regulat (evidentment, sempre hi pot haver imprevistos) hi ha un estalvi de temps, fet que permet optimitzar les accions i, per tant, incrementar els beneficis, ja que permet optimitzar cadascun dels actes que l'empresa preveu fer.
- **Prestigi.** Ajuda a assolir una imatge no només positiva sinó també favorable, atès que en fer els actes mostra la seva eficiència i eficàcia i presenta una realització òptima.

1.2.2 Noves tendències

Malgrat que la cultura de l'**empresa digital** hagi relaxat algunes normes, les que continuen són importants, i cal seguir-les per obtenir l'èxit esperat. És evident que els models organitzacionals d'una empresa també ajuden a entendre millor les normes, els usos i els costums a seguir; així, els models verticals d'organització empresarial són més rígids a nivell protocol·lari que els models horitzontals, que permeten una relació laboral molt més propera i dinàmica. Respecte al terme d'eficàcia, ambdós models, vertical i horitzontal, per a les empreses que els segueixen són els més adequats, i poc podem dir de quin és el millor.

Encara que el món dels negocis s'ha vist una forta relaxació de les normes protocol·làries, és evident que la seva transgressió encara es qualifica d'incorrecta. Mostrar bones maneres i lluir una bona aparença personal no és suficient. Les empreses que aspiren a comunicar-se de forma professional han de portar a terme un protocol concret, fins i tot ens atreviríem a dir un **protocol comú**, perquè totes les empreses d'un mateix sector econòmic poguessin actuar de la millor manera sense trencar per massa o per massa poc les normes protocol·làries que ajuden al desenvolupament dels negocis.

El protocol i una sèrie de normes, que podríem titllar de quasi secretes en el món dels negocis, poden fer que infringir-ne una es penalitzi fins al punt que no es produeixi la signatura esperada; per exemple, contestar el telèfon mòbil en plena negociació es pot considerar tan descortès com ofensiu, i pot provocar que les persones amb les quals s'està negociant trenquin tota relació.

D'altra banda, és evident que les empreses estan constantment enviant **missatges publicitaris** i informació econòmica, però de vegades arribar als públics no és fàcil, i una de les eines que hi ajuda és el protocol. El departament dedicat al protocol en el cas de les empreses no sempre rep el mateix nom; així, tenim: departament de relacions públiques, de relacions externes, de relacions institucionals...

Protocol i imatge

Caldria tenir present aquesta dita:
"Et reben com et presentes,
t'acomia den com et comportes".

El departament de la presidència o direcció de l'empresa no acostuma a ser exactament una oficina de protocol, atès que els seus objectius són més amplis que els del cap de protocol de les institucions públiques (imatge, informar, vendre, fer publicitat, socialitzar...). Però si te un ventall d'actes públics a celebrar suficientment ampli és recomanable que hi hagi un departament o una persona molt especialitzada en temes de protocol.

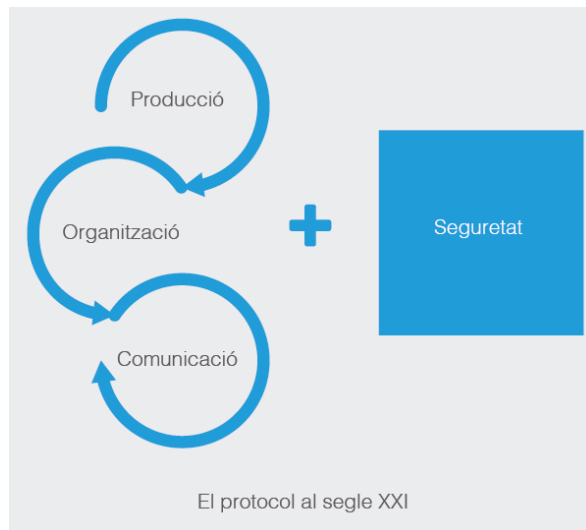
Trencar normes per crear-ne de noves no és dolent, però és ben cert que només algunes empreses s'ho poden permetre, i després de picar molta pedra. De manera que una majoria ha de posar més atenció als convencionalisme que faciliten la socialització.

El protocol va camí de buscar l'apropament a través de **fórmules cerimonioses senzilles i sòbries** perquè destaquin més les persones que el seu entorn on certs elements tradicionals de decoració desviaven l'atenció principal; és el que es

comença a conèixer com **protocol horitzontal**. Es diu així perquè intenta buscar l'equilibri, no marca diferències, reforça la barreja de jerarquies, l'alternança de llistes, la renovació de línies de salutació i la introducció de nous personatges de reconeixement cultural en l'alta jerarquia de les precedències.

La incorporació de la planificació estratègica esdevé també un element necessari per obtenir la consecució de l'objectiu de l'acte o esdeveniment que és vendre; és a dir, donar-se a conèixer, donar una imatge positiva i, finalment, obtenir beneficis (vegeu la figura 2.3).

FIGURA 1.3. Les noves tendències del protocol



En definitiva, el protocol del futur ha de marcar un valor afegit que permeti diferenciar l'empresa dels seus competidors, ajuda a assolir el lideratge i amb les seves tècniques obté un compromís de qualitat i millora constant que genera fidelitat i lleialtat.

1.3 Normes jurídiques, socials i ètiques del protocol empresarial

En les normatives trobem el camí i sentit d'**allò que és correcte**. Seguint aquesta línia, el protocol empresarial es planteja, principalment, aquests objectius:

- Evitar la improvisació i entrar en conflictes de forma.
- Organitzar un acte o esdeveniment segons un ordre perfecte i afavorir les relacions humanes i la comunicació social.
- Facilitar l'acompliment de la filosofia i els objectius de l'empresa cuidant els detalls i el saber estar i el saber fer.

Per obtenir-los utilitza una sèrie de normes jurídiques, socials i ètiques; un triple plantejament que, com ocorre en el protocol institucional, també actua en el protocol empresarial.

1.3.1 Les normes jurídiques

L'ordenament jurídic exerceix una influència en funció de la seva estructura, la distribució del poder i les precedències que es puguin donar a nivell empresarial intern i extern en els actes empresarials.

El dia a dia mostra com el compliment de les normes protocol·làries, en tant que normes jurídiques, presenta nombroses dificultats derivades de l'antiguitat d'aquestes normes (recordem que la Llei que ho regula és de l'any 1983) i del poc poder coercitiu que arriben a tenir.

Una norma és una proposició sobre una regla a seguir a l'hora de fer alguna cosa. La **norma jurídica** és una ordenació del comportament humà dictat per la autoritat competent amb criteri de valor, l'immcompliment pot portar a una sanció. es tracta d'una regla de caràcter obligatori i t' r per objecte regula les relacions socials o la conducta dels homes i dones que viuen en la societat. Com per exemple: el codi civil, mercantil o militar.

Les normes que regulen el protocol empresarial són bàsicament les del **dret privat**, especialment les que tracten el dret mercantil i el dret laboral amb referència a les relacions de les persones dins del sector privat empresarial. D'entre les normes a seguir, tenim:

- Els contractes que es determinen a nivell governamental són els que l'empresa ha d'aplicar envers els seus treballadors.
- Respectar els convenis col·lectius i els drets que s'atorguen als treballadors.
- Respectar la seguretat i salut en el treball i prendre les accions que garantiran que s'acompleixen els objectius que s'han estipulat, com ara que els llocs de treball siguin segurs i saludables o que l'ambient de treball sigui l'adequat, així com desenvolupar una consciència social de seguretat entre el personal.

1.3.2 Les normes ètiques o morals

Les normes de caràcter ètic o moral són aquelles que són exigides pel compliment del deure moral i s'inspiren en la solidaritat i el respecte cap a tothom que treballa dins l'empresa. És evident que el seu compliment va directament lligat a la mateixa **consciència**, tant de l'empresari com dels treballadors, però també ha d'anar lligat a la consciència dels proveïdors, els clients i altres empreses i institucions que tinguin, ja sigui lligams permanents o temporals.

Però, a més a més, l'empresa, per poder existir i desenvolupar-se, ha de ser capaç de respectar l'entorn, tot construint un discurs d'identitat i personalitat que li donaran, en definitiva, el que es coneix com a **cultura d'empresa**, el recull dels principis ètics o morals.

La **identitat de l'empresa** s'expressa a través de les manifestacions que aquesta faci més a nivell exterior que interior, on qualitats com cortesia, aparença i talent del personal marquen la cultura corporativa i són ni més ni menys que normes protocol·làries no escrites. No és el mateix que una persona higiènicament poc neta ens atengui en una empresa per vendre'ns algun producte que ho faci una persona que mantingui els estàndards protocol·laris de salut i higiene en el treball. Per tant, el comportament dels treballadors de l'empresa expressen sense cap mena de dubte la cultura corporativa d'aquesta.

Els principis ètics han de formar part essencial de la cultura corporativa i organitzativa i de l'aplicació protocol·lària que se'n faci. Per tant, aquests principis han de regir en una empresa, i han d'anar lligats a conceptes tan importants com el respecte, l'honestedat i la integritat, ja que d'això dependrà un treball en harmonia dins i fora de l'empresa. És per aquest motiu que és important que qualsevol empresa els reculli en un marc de referència comú que unifiqui els criteris i orienti tots els treballadors al seu compliment.

Però l'ètica es manté sempre? Des de mitjan segle XX, els plantejaments ètics empresarials han anat esdevenint un punt important en la gestió de les organitzacions i en les imatges que aquestes donen. D'aquí la necessitat d'establir un manual corporatiu, un document que ajudi a tenir una actitud responsable de l'empresa cap al seu entorn, i que serveixi tant per la gestió interna de l'empresa com en les relacions de l'entorn social.

Per assolir aquests **marcs de referència**, les empreses poden utilitzar, entre d'altres, els manuals d'identitat corporativa (on es descriuen tots els elements que constitueixen la identitat de l'empresa), el llibre d'estil (on es recullen tots els aspectes relacionats amb com és la corporació o empresa) i el codi ètic dels negocis.

El codi que sol anomenar-se **codi ètic dels negocis** marcarà uns protocols que cal seguir; independentment que hi estiguin o no incorporats. Els objectius d'aquest codi han de ser:

- Donar a conèixer als comandaments i treballadors les obligacions i els drets que tenen, però també ha de servir perquè els inversionistes, els clients, els creditors, els proveïdors, els competidors, les autoritats, el medi ambient i la comunitat, entre d'altres, també ho coneguin.
- Establir criteris bàsics per crear unes normes de comportament de tots els treballadors de l'empresa.
- Establir els procediments sancionadors per a aquelles persones que infrin-gissin els valors que s'estableixen en el codi.
- Obrir una porta per poder regular aquelles accions que ara no han estat previstes (bàsicament, perquè no existeixen) però que es poden donar en un futur.

Els **valors** que persegueix un codi ètic són cinc:

- Tenir un respecte i un desenvolupament integral dels col·laboradors i, si és possible, de les seves famílies.
- Actuar amb integritat i austeritat, de manera honesta, seguint els protocols establerts, de forma responsable i a partir dels principis ètics.
- Tenir passió pel servei al client; no només dir-ho sinó demostrar-ho en el dia a dia, tot identificant i procurant satisfer les seves necessitats.
- Donar als clients un tracte equitatiu i honest en cada transacció, fent que els productes i els serveis tinguin el màxim de qualitat i siguin abastables per la població a la qual va dirigit.
- Crear un valor social; la interrelació amb l'entorn ha de ser totalment respectuosa i d'acceptació dels usos i costums que regeixen en la localitat on l'empresa tingui seu o subseus.

L'aplicació i respecte dels **principis ètics interns** és fonamental per al bon funcionament de les relacions interpersonals d'aquelles persones que participen en els processos que desenvolupen, així com per crear un bon ambient de treball. N'hi ha quatre d'imprescindibles:

- L'equitat, que es refereix als sous, als preus, a les vacances...
- Els drets de les persones; en aquest àmbit estem parlant de drets com la salut, la igualtat, la intimitat...
- L'honestedat, amb referència al fet de no acceptar regals impropis, suborns, garantir la privadesa...
- El correcte exercici del poder corporatiu, que es refereix a temes com la seguretat en el treball, la prevenció del medi ambient, la publicitat...

Finalment, és important que tots aquests principis i d'altres siguin establerts de manera institucional pels òrgans de govern de l'empresa. Això ajudarà a identificar encara més la identitat i els compromisos de responsabilitat social que es pretenen assolir.

1.3.3 Les normes socials o d'ús

Les normes de caràcter social o normes d'ús són aquelles que es veuen representades per regles convencionals, variables en el temps i lloc. Tenen un caràcter **no vinculant**, i el fet de no seguir-les o incomplir-les només provoca, per part del superior jeràrquic, una mena d'amonestació o sanció social. Un bon exemple són les normes d'etiqueta i comportament a taula en un dinar d'empresa.

Així, dins de les normes de caràcter social hi ha una sèrie d'accions que cal tenir presents abans d'executar qualsevol acte protocol·lari: la coordinació i la

preparació, la indumentària, els discursos, el llenguatge corporal i les bones maneres abans, durant i després de l'esdeveniment.

Davant de qualsevol dubte de protocol que derivi d'aspectes ètics o morals o normes d'ús social (que no estan escrites en cap codi, com ho poden estar les jurídiques) és important preguntar a la persona adequada. Normalment, aquesta persona és la que porta el protocol de l'empresa i té clares les relacions socials que envolten el sector, l'entorn i la mateixa empresa.

En definitiva, el protocol d'empresa admet certes llicències i adaptacions que en el protocol institucional no són viables. Aquesta capacitat d'adaptació ha de permetre a l'empresa, dins de les normes d'identitat corporativa que tingui, les tècniques organitzatives més adequades per a cada acte que celebri, però amb un principi rector important: estar al servei de la política general de l'empresa i dels objectius propis dels esdeveniments. La seva realització estarà sota el paraigua del **sentit comú**.

Així doncs, com es poden treballar les **normes socials o d'ús** en el marc del protocol? Hi ha una sèrie d'elements que el protocol dicta:

- Informar-se. Abans d'anar a una altra comunitat o país diferent del de l'empresa és important informar-se sobre els costums i les tradicions, sobre la història, l'economia, la llengua i la seva gent. Protocol·làriament parlant ens donarà una base per saber de què parlar, què dir, com saber estar, quins gestos utilitzar, com saludar, com acomiadar-se... En resum, el protocol recomana que hem de saber comportar-nos sense causar cap conflicte.
- Bona presència. Hi ha una dita que afirma que "la primera impressió és la que compta", i no ho poseu pas en dubte: tenir una presència agradable, saber què posar-se, quan posar-s'ho i com portar-ho és bàsic per sortir airoso de certes situacions. Però aquesta primera impressió ha de ser natural, i la pedanteria és mala consellera. El protocol recomana que siguem senzills, educats i naturals.
- Categories. Reconèixer bé les jerarquies tant socials, com polítiques i econòmiques ens obrirà moltes portes, perquè posem en marxa el tercer consell del protocol: hem de saber respectar les persones segons el seu estatus o jerarquia. Quan reconeixem correctament les jerarquies ens sabrem dirigir a les persones de manera adequada, tant verbal com gestual i escrita. Fora les exageracions, però no quedar-se curt. En cas de dubte sempre és millor utilitzar un tractament superior a un inferior.
- Saber quines són les nostres limitacions i les dels nostres interlocutors. Saber utilitzar els nostres punts forts és bàsic, i minimitzar els febles encara més. I no hem d'oblidar que som en el món dels negocis; per tant, si coneixem els nostres interlocutors és evident que podem utilitzar els seus punts febles en el nostre benefici, però cal ser correcte i no abassegar. El protocol ens recomana que hem de saber convèncer i no imposar-nos.
- Saber dominar totes les situacions possibles. Conèixer les tècniques de comunicació i de negociació, però també saber escoltar i entendre la postura

dels nostres interlocutors. El protocol recomana en aquests casos que les relacions es basin en la confiança i no donar sensació d'inseguretat.

- Seguretat i determinació. Tractar els temes de seguretat empresarial és una idea totalment assumida per part de les grans empreses, però per a les petites i mitjanes empreses costa força d'entendre que les idees, els invents i els treballs puguin ser robats, filtrats i/o copiats. Cal ser prudent a l'hora de llançar idees en una taula de negociació, perquè se les poden fer seves i no tindriem res per demostrar que eren nostres. El protocol recomana ser prudents respecte a les idees i respecte als documents.
- El respecte és la base perquè l'empresa es trobi en un bon lloc a nivell empresarial. Deixar en bon lloc l'empresa, la comunitat, el país, ens obrirà més portes del que podem arribar a pensar. Mantenir el tipus i el component és on es mostra aquesta màxima del protocol, el respecte.

1.4 Organització de les visites

Organitzar visites a l'empresa (ja sigui per mostrar les instal·lacions o una línia de producció, per presentar un nou producte o per inaugurar un nou espai) permet donar un valor afegit a l'empresa, i és una eina immillorable per donar-nos a conèixer o per reforçar la imatge existent al nostre públic i clients. Des d'un punt de vista més ampli, les visites a l'empresa són una eina que genera confiança, alhora que potencia la marca i la imatge corporativa.

Una visita requereix d'un protocol que haurà de ser detallat, on es tinguin en compte, pas a pas, totes les accions que es preveuen i, evidentment, sense perdre mai de vista l'objectiu que es vulgui aconseguir.

1.4.1 La canalització de les visites

Quan ens plantegem visites a l'empresa, els passos a seguir des del principi fins al final i abans de celebrar l'acte són els següents:

1. La primera acció que hem d'emprendre és elaborar un projecte, també conegut com a guió, amb la col·laboració de la direcció de l'empresa, la qual determinarà els objectius que pretenen assolir: millor imatge, més vendes, més coneixement cap a nous clients, aproximar-se a l'entorn on està situada...
2. Iniciar la coordinació que us permetrà conèixer l'interès, la dimensió i la finalitat de l'acte, el pressupost, el nombre de persones i el temps de durada que s'ha previst, entre altres elements tècnics, com els mitjans de comunicació, les necessitats audiovisuals i/o informàtiques:

- Parlar amb els tècnics perquè us ajudin a valorar el que millor s'escau per a la visita que es programa. La valoració pot anar acompanyada dels criteris tècnics necessaris per destacar correctament allò més important.
 - Parlar amb tots els departament que hi estaran implicats, ja sigui de manera directa o indirecta.
3. Escollir el recorregut més adient. No hem d'estar pendents de si és el més curt o el més llarg, sinó del que ens digui el departament de seguretat per assolir l'èxit sense preocupacions.
 4. Fer l'elecció dels convidats. És important determinar clarament a qui invitarem i que els grups que convidem tinguin una certa homogeneïtat. No es pot organitzar igual un acte benèfic que el lliurament d'un premi o la recepció a unes autoritats. I el més important de tot és que confirmin sempre. Malgrat tot, recordeu de fer una previsió del nombre de persones que creieu que acceptaran la vostra invitació.
 5. Preparar les explicacions comercials o tècniques, que dependran dels objectius comercials o no de l'empresa.
 6. Comptar amb l'assessorament del departament de seguretat, i si n'hi ha, del de premsa. En cas que no hi hagi departament de premsa, vosaltres sereu els encarregats de portar a terme la comunicació, de manera que seguir el protocol serà de gran ajuda.

A l'hora de **rebre els convidats** sorgeixen preguntes, com ara: com els hem de rebre?, qui?, on han d'esperar fins que no comenci l'acte?... Normalment, les visites les rep la direcció de l'empresa, que poden ser els consellers o directors i fins i tot els presidents, segons la importància de l'acte, acompanyats pel seu cap de protocol, i si no n'hi ha, per vosaltres o els/les secretàries de direcció.

És important que es fixi un espai on els convidats puguin esperar mentre no arriba la resta de convidats. L'espai ha d'estar dignament tractat, és a dir, amb una il·luminació correcta, amb taules i cadires i si és necessari amb alguna beguda refrescant.

Abans d'iniciar el recorregut es presentarà la persona o persones que seran les encarregades de donar les explicacions durant el recorregut.

1.4.2 Precedències

La precedència no és un honor, ni perjudja una jerarquia ni implica una preeminència, és només un ordre de col·locació. Els criteris de precedència s'estableixen segons els tipus d'acte i el moment i lloc on es desenvoluparà. Hi ha unes normes generals que cal tenir en compte depenent de si es tracta de:

- Actes corporatius interns: seran respectats els estatuts interns.

- Actes corporatius externs: s'hauran de respectar les regles pròpies i les de la corporació assistent, amb un reconeixement de la igualtat i reciprocitat de tracte entre empreses. El protocol el determinarà l'amfitrió.

Per establir un ordre correcte de prelació s'han de tenir en compte també determinades **circumstàncies de caire personal** que acompanyen les persones, i que es poden donar de manera permanent. Aquestes circumstàncies són tres:

- Títols acadèmics o administratius
- Recompensa honorífica (títols nobiliaris, condecoracions)
- Posició social (qualitats o mèrits científics, literaris, artístics...)

Per altra banda, l'**ordenació protocol·lària** de les precedències, per norma general, és la següent:

- L'ordenament és de major a menor.
- Les esposes gaudeixen d'igual lloc que els seus marits.
- El càrrec preval sobre la categoria personal.
- La interinitat o accidentalitat no fa que l'autoritat sigui menor. És a dir, exercir un càrrec de forma interina o accidental dóna la mateixa responsabilitat i autoritat que si el càrrec fos fix.
- La delegació o representació no confereix precedència, però sí acte de presència, és a dir, el delegat o representant no tenen autoritat, però sí que se'ls ha de tenir en compte per donar testimoni que la persona exerceix el càrrec de forma delegada.
- La preeminència del càrrec es dóna fora de l'àmbit jurisdiccional. Per exemple, certs càrrecs eclesiàstics o militars.
- L'amfitrió pot cedir la precedència quan així ho cregui convenient.
- Entre iguals, els criteris a adoptar poden ser: per la major extensió territorial jurisdiccional o per ordre de creació del càrrec o títol.
- L'antiguitat és un grau, i entre diverses persones que podrien ostentar la precedència, preval el que té més antiguitat.
- La dignitat de les corporacions és només col·lectiva: un conseller o un president d'un col·legi professional per si mateixos no tenen autoritat, la tenen en tant en quant exerceixen el càrrec.
- Determinades circumstàncies excepcionals.

Uns dies abans d'iniciar l'acte haureu de determinar tots i cadascun dels aspectes protocol·laris, molt especialment si hi assisteixen autoritats. Una de les normes que haureu d'aplicar en aquest cas és el Reial decret 2099/1983, de 4 d'agost,

pel qual s'aprova l'**Ordenament general de precedències a l'Estat**, així com qualsevol norma jurídica de les administracions autonòmiques i de les locals que tractin aspectes de l'acte. A més a més, haureu de preveure la possibilitat que pugin venir autoritats d'altres cultures, que requereixen una atenció especial en el protocol.

Els **criteris protocol·laris** que cal seguir són els següents:

Vegeu el Reial decret 2009/1983, de 4 d'agost, en la secció "Annexos" del web del mòdul.

- Criteri jurídic o per llei. És l'establert per la normativa vigent, en el nostre cas és el Reial decret 2099/1983, de 4 d'agost, que regula les precedències de les autoritats. La col·locació s'efectua segons els rang de les personalitats pròpies de l'empresa i externes a ella. El principi que regula és de major a menor rang. Però no tots els càrrecs i mèrits queden recollits en aquest RD
- Criteri polític. Si l'acte és mixt, aquest criteri obeeix a les convivències i els compromisos.
- Criteri de cortesia. La col·locació dependrà del paper que té cada assistent. Per exemple, l'amfitrió, habitualment, té el lloc central, però per cortesia pot cedir-lo a un convidat rellevant. Aleshores caldrà col·locar l'amfitrió a la dreta del convidat que ara és al lloc principal, encara que per norma no li correspondria la precedència.

Exemple d'ús del criteri de cortesia

Imaginem que l'empresa SEAT fa la inauguració d'una nova instal·lació a Martorell i convida l'arquitecte que ha dissenyat la instal·lació. L'arquitecte, per voluntat de l'amfitrió, passa a exercir la precedència i el director general de la planta de SEAT se situa a la seva dreta. Per utilitzar aquest criteri és necessari tenir-ho molt clar, ja que la variació en l'ordre és evident; per tant, només s'utilitza quan l'amfitrió així ho demana.

1.4.3 Presidències

La presidència suposa assumir el major honor en un acte, i per tant suposa assumir-ne la direcció real. Els actes d'empresa s'organitzen i se segueixen segons les pautes que estableixen els usos, els costums i les normes protocol·làries, sense oblidar els codis que l'empresa haurà creat per considerar-los necessaris.

Pot ser que, en una visita, a banda dels convidats privats, sigui necessari convidar algun representant institucional, autoritat, mandatari, etc., que requereixi l'establiment d'un ordre de presidències. De manera que en configurar les presidències caldrà ser molt curós per evitar errors que poden conduir l'acte al fracàs.

En els actes organitzats per empreses privades, la presidència recau en la **directiva de la companyia**, ja que és l'amfitriona.

Les **normes bàsiques** de la presidència que cal seguir en els actes empresarials són:

- El costat dret és el lloc d'honor.
- Pot haver-hi una presidència única, però en certs actes es poden arribar a tenir dues o tres presidències; per exemple, en el lliurament d'uns premis empresarials poden arribar a existir fins a tres presidències: la del cap d'Estat, la del jurat i la de les autoritats i/o amfitrions. En un funeral en tindríem dues: la de la família i l'oficial (quan es tracta d'una persona pública).
- En els actes dins de l'empresa no és obligatori adoptar només de protocol oficial, però si hi assisteixen autoritats caldrà respectar el RD 2099/83, cedir la presidència a l'autoritat de més rang i passa a ocupar l'amfitrió la seva esquerra.
- No pot estar constituïda per un nombre excessiu de persones, el màxim que es recomana són set.
- La presidència té un caràcter impersonal.

Segons la durada de l'acte, la presidència pot donar-se:

- Dempeus, si l'acte és breu. Es tracten normalment d'actes multitudinaris entorn d'un punt concret, ja sigui una presidència o un escenari.
- Asseguts, si l'acte és llarg.

Hi ha dos **tipus de presidències**, simple i intercalada:

- Presidència **simple**: les persones es col·loquen en línia, ordenades de major a menor rang. Aquesta presidència s'utilitza en actes on les persones van caminant, i rarament en un acte on s'està assegut (vegeu la figura 2.4 i la figura 2.5).

FIGURA 1.4. Presidència simple dempeus

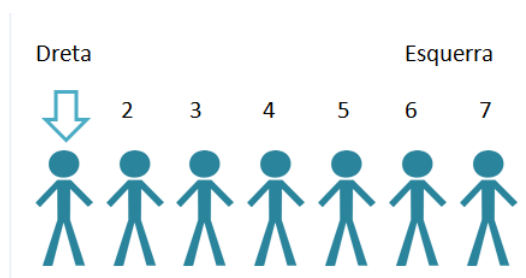
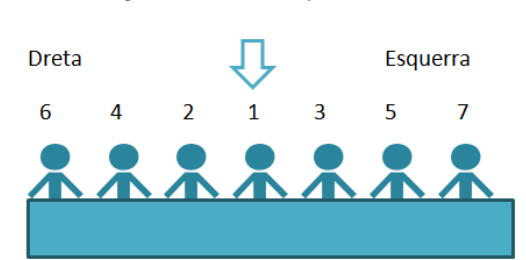


FIGURA 1.5. Presidència assegurada



- **Presidència intercalada:** les persones es van col·locant successivament, a la dreta i a l'esquerra de qui presideix, i la resta van per ordre jeràrquic. Dins de la intercalada encara tenim una altra varietat, aquella en què es col·loquen les autoritats a la dreta de qui presideix i ho fan per ordre de prelació, i a l'esquerra la unitat organitzadora de l'acte, és a dir, la presidència intercalada doble (vegeu la figura 1.6 i la figura 1.7).

FIGURA 1.6. Presidència intercalada simple dempeus

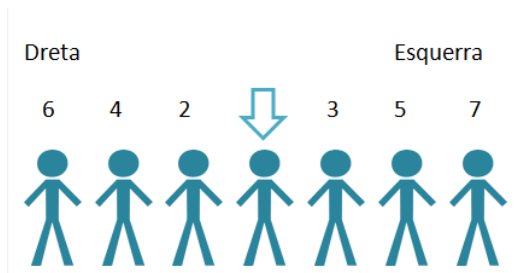
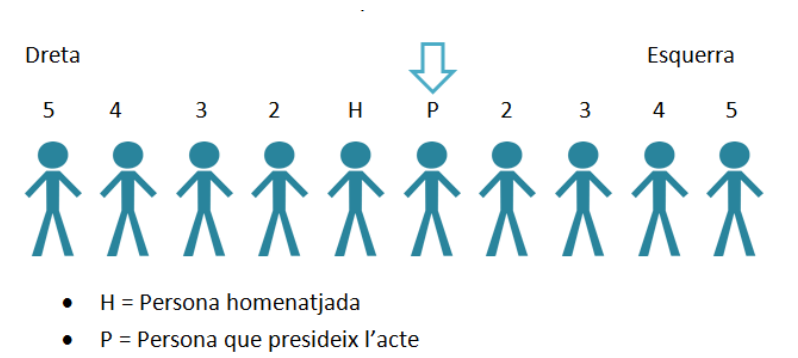


FIGURA 1.7. Presidència intercalada doble dempeus



Cada acte demana una presidència adequada. La recepció d'una autoritat en una organització empresarial requereix normalment d'una presidència simple, però si es tracta d'un banquet o acte acadèmic és més adequada la intercalada.

Respecte a la col·locació dels convidats, hi ha tres sistemes: el sistema lineal, el d'alternança i el mixt; tots tres són correctes. En el cas que sigui un acte dempeus no és possible aplicar una ordenació molt rígida del públic, ja que és impossible aconseguir-la i molt difícil exigir-la.

El convidat d'honor o homenatjat és, juntament amb l'amfitrió, un dels personatges essencials d'un acte, normalment perquè l'acte es fa per ell, perquè la seva presència és fonamental per a la celebració o perquè la seva rellevància social és de tal magnitud que l'amfitrió vol donar-li aquest tractament. Pot ser **convidat d'honor o homenatjat**:

- Una autoritat d'Estat que ha donat suport i embranchada a l'entitat corporativa.
- Qualsevol persona que accepti una invitació especial o singular per visitar l'empresa de l'amfitrió, sempre que aquesta invitació no s'hagi generalitzat a més gent.

- Qualsevol persona que accepti presidir una cerimònia.
- Les persones que reben premis o guardons durant la cerimònia.
- Les persones que han acceptat una invitació i per assistir-hi han d'efectuar un llarg i complicat desplaçament.
- El líder d'una organització.
- La persona a qui es dedica l'acte.
- Aquelles persones en qui concorren mèrits sobrats i universalment reconeguts, per exemple: premis Nobel, premis de les Lletres Catalanes, premis Sant Jordi...
- Una autoritat de fora del territori habitual de l'empresa.
- Una persona amb títols conferits pel rei o el Govern estatal, autonòmic o local.
- Una persona o empresa que amb la seva aportació econòmica ha fet possible la realització del fet que motiva l'acte.
- Altres factors que a judici de l'amfitrió siguin meritoris del reconeixement i l'agraïment general o particular.

Exemple d'actes d'homenatge i de convidat d'honor

Acte d'homenatge és el que fan els mateixos companys quan ofereixen a un treballador, després de molts anys de serveis i amb ocasió de la seva jubilació, un acte per festejar-ho. També quan a una persona se la promou des de la mateixa empresa amb el lliurament d'una distinció. En canvi, l'acte de convidat d'honor es fa, per exemple, quan es convida un premi Sant Jordi perquè inauguri unes jornades tècniques.

El convidat d'honor o homenatjat ha d'ocupar un lloc preferent en la presidència de l'acte o en una zona especial dins de l'espai reservat per a ella. En el cas d'un lliurament de premis, el/s guardonat/s ocupen un lloc especial a la dreta de la presidència i dins de l'anomenada zona d'escenari o entorn de la presidència.

Es pot donar el cas que un convidat d'honor no sigui el protagonista de l'acte, però l'amfitrió l'ha volgut convidar. En aquest cas, se li pot assignar un lloc prudent en la cerimònia o una situació especial en l'espai de l'auditori. Per exemple, quan lliurem medalles al mèrit del treball en una empresa farmacèutica i volem convidar una persona que ostenta un guardó important (per exemple, un premi Nobel d'investigació en nanotecnologia), aquesta persona no estarà en l'escenari, ja que no és un premiat; llavors hauria de seure en la presidència, però no en els primers llocs, tret que l'amfitrió decideixi fer una cessió.

1.5 Normes de seguretat

Risc i seguretat són quelcom que ens acompanya en el món dels negocis. No s'ha de viure pendent tothora, però sí prendre les mesures que calguin per evitar

possibles accions desagradables o, fins i tot, sense solució. Evidentment, quan viatgem els riscos són majors.

Les normes de seguretat han d'anar referides tant a les persones com als documents. En la seguretat per a empresaris o executius és necessari adoptar un conjunt de **mesures de precaució**, com poden ser:

- Passar en la mesura del possible desapercebut. No portar ni roba cridanera ni joies.
- No mencionar el nostre nom, càrrec, empresa o viatge que preveiem a persones desconegudes o alienes a l'activitat empresarial pròpia.
- Vigilar les nostres converses, sobretot quan hi ha terceres persones.
- Variar els hàbits. Ja sabem que normalment adoptem uns hàbits que ens ajuden a mantenir en ordre les nostres activitats, però hi ha moments en què és important variar-los. Per exemple, no anar sempre al mateix hotel ni menjar en el mateix restaurant, fer itineraris diferents, no utilitzar sempre el mateix mitjà de transport...
- Prestar especial atenció a les nostres pertinences i documents. Un robatori pot crear-nos moltes complicacions: denúncia a la policia, tramitació de nova documentació al consolat o ambaixada, pèrdua de documentació important per a la negociació...
- Si es preveu un *transfer in i/o transfer out* (és a dir, que ens vinguin a buscar a l'aeroport, port, estació o que ens hi deixin) hem de demanar sempre a la persona que ens ve a buscar que s'identifiqui.
- Mai portar gran quantitat de diners a sobre. És convenient portar petites quantitats per si necessitem deixar algunes propines o per si apareixen possibles contratemps, com per exemple haver d'agafar un taxi.
- Inscriure's a l'ambaixada o el consolat d'Espanya més proper. És una mesura que se sol aplicar poc i sense saber-ho caiem en una infracció, ja que la inscripció és obligatòria si l'estada és superior a tres dies. Però és que a més a més, és una mesura de seguretat.

Quant a la **seguretat en els vehicles**, el protocol assenyala que aquests han de ser:

- Al menys vistosos possibles; com més inadvertits passem, millor. Les normes generals: cotxe discret, blindat; de marca, color i matrícula del lloc que es visita; canviar-lo en diferents ocasions si es creu necessari; mantenir-lo amb suficient combustible; amb les finestretes apujades i el botó de seguretat bloquejat.
- No parar si no es té previst.
- Evitar aparcaments subterranis o elevats, i és recomanable utilitzar els que tenen vigilància.

- És pertinent identificar la policia del país o del lloc a través tant dels uniformes com dels vehicles que utilitzen; és més ràpid demanar ajuda quan sabem a qui dirigir-nos.
- Convenir amb el xofer un gest perquè si hi ha algun perill en el moment de fer-lo estigui tot a punt.
- En cas d'anar sol és convenient tenir un duplicat de les claus del cotxe.
- Si hi ha sospites que et segueixen és important mantenir la calma, anotar la matrícula, la marca del cotxe i el color i intentar arribar a la comissaria més propera i donar aquestes dades.

Per la seva banda, els **escortes** són els professionals encarregats de salvaguardar la seguretat de les persones per a les quals treballen. En el protocol, els escortes marquen els diferents graus de seguretat que permetin mantenir la integritat física. S'estableixen **cinc nivells de seguretat** que van de mínim a màxim, i són:

1. Nivell mínim. És el nivell més utilitzat i discret. Es tracta d'una escorta amb un únic cotxe i on l'escorta seu en el seient del copilot.
2. Nivell mitjà. Suma a l'anterior un vehicle darrere amb un conductor i un altre escorta.
3. Nivell màxim. Suma a l'anterior un vehicle més al davant.
4. Nivell extramàxim. Suma a l'anterior un vehicle més al darrere.
5. Caravana de vehicles. Es tracta d'un conjunt de vehicles units on en un d'ells hi ha l'executiu o empresari o client VIP amb els seus elements de seguretat, el seguici i els amfitrions que l'acompanyen. L'organització de la caravana depèn dels cossos de seguretat, si bé a nivell protocol·lari hi ha un ordre, que és: primer els motoristes al principi obrint camí; segon, el cap de la caravana; tercer, el cap de gabinet o protocol; quart, la càpsula de seguretat amb vehicle VIP; cinquè, el seguici de quatre vehicles VIP, i sisè, el motorista que tanca la caravana.

Dins dels vehicles també hi ha uns protocols en què l'element important són les precedències, ja que dependran dels ocupants. En tot cas, la persona de més rang serà la primera a pujar al vehicle i la darrera a baixar-ne.

Pel que fa a la seguretat en els **documents**, hi ha dos espais que cal tenir en compte:

- Els documents importants s'han de desar en un lloc segur, el més recomanable és una caixa de seguretat.
- És convenient disposar d'una trituradora de paper. De vegades, per les ganes de fer neteja llencem a la paperera documents amb anotacions i adreces que poden tenir valor per a terceres persones. El millor? Triturar-los. L'espionatge financer, tècnic i industrial és més freqüent del que ens imaginem.

I respecte a la seguretat en un **viatge**, les directrius que cal seguir són:

- Informació de clients: és important portar-la en una memòria externa.
- Respecte als documents més importants, el millor és utilitzar la caixa de seguretat de l'hotel on ens allotgem.
- Procurar que en els escrits de gran interès no figuri el logotip de l'empresa ni les dades de la companyia a la qual van dirigits.

1.6 Qualitat i millora

El concepte de qualitat ha anat evolucionant al llarg dels darrers anys, i això ha implicat la millora en els productes i/o serveis que les empreses ofereixen. Inicialment, la qualitat era un senzill control o inspecció, i avui dia ha passat a ser una estratègia global de l'empresa. Ja no és important només el producte o servei final, sinó tractar de generar la qualitat des de l'origen, buscant la garantia de la qualitat en el procés de producció per evitar tenir un resultat final defectuós o negatiu; és el que avui és coneix com la **qualitat integral o total**. I per obtenir aquesta qualitat total cal el que es coneix com a **millora contínua**.

Les persones de l'empresa que s'ocupen de la qualitat han de treballar en les especificacions que hauran de tenir els béns o serveis a fi que cobreixin les necessitats dels clients. Així neix el que avui en dia coneixem com la qualitat total, que és un factor decisiu a l'hora d'efectuar una compra, ja sigui de béns o de serveis. La gestió de la qualitat total (en anglès, *Total Quality Management*) o **TQM** té com a objectiu final la satisfacció plena de tots els ens relacionats amb l'organització i la millora contínua de totes les activitats per obtenir l'excel·lència empresarial.

Fer el que s'hauria de fer de forma que el resultat sigui satisfactori sense necessitat d'haver-lo de repetir, de manera que proporciona a l'empresa uns beneficis importants, com per exemple un estalvi en el temps i en diners. El cost afegit que significa repetir alguna fase de la producció o fins i tot el producte és més alt a la llarga que el cost de fer-lo ben fet des del primer moment.

La generació de la qualitat es produeix per l'acció de tots els diferents elements que participen en el procés de creació i elaboració del producte i/o servei, de manera que cada activitat té un o diversos clients a nivell intern i extern als quals cal satisfer de forma plena. Per tant, la TQM ha d'**implicar tots els departaments**, processos i persones que formen l'organització.

En resum, si busquem la qualitat tant en el procés intern com extern (des del disseny, passant per la producció i acabant en la venda) assolirem una disminució important dels costos i aconseguirem la satisfacció dels clients, fet que ens permetrà arribar a l'excel·lència empresarial.

Les **característiques de la TQM** són:

Començar bé

A l'hora de parlar de qualitat i millora, una de les coses més importants és fer les coses bé des de l'inici i, si és possible, fer-ho bé a la primera.

- Treball en equip
- Orientació clara a la satisfacció dels clients
- Formació i educació sobre la qualitat
- Èmfasi en la prevenció de defectes i problemes a través d'una anàlisi de les causes
- Millora contínua
- Participació i implicació de tots els estaments de l'empresa, intentant aportar i donar al màxim
- Aplicar algun dels sistemes de qualitat existents que permetin garantir una adequada planificació, optimització i control
- Ser proactiu en el lideratge
- Ser exemplar en la direcció

Per assolir totes aquestes característiques i, per tant, tenir èxit, cal paciència. Els efectes d'aplicar la TQM no són immediats, sinó que són a llarg termini, de manera que la creació d'un manual de protocol on quedin recollides totes les línies i àrees, planificació, implantació i control, serà d'una màxima efectivitat. No té per què ser un únic manual; de fet, el millor és que per a cada àrea n'hi hagi un.

En el manual hauran de quedar recollits aspectes com ara el control, la prevenció, la millora, l'optimització, la garantia de continuïtat dels passos en cada àrea... (vegeu la taula 1.1). I per tant, seran les eines que ajudin a obtenir els millors resultats. Atès que hi estan implicats tots els departaments, des dels responsables fins als treballadors menys qualificats, els **resultats** que s'obtenen en termes de recursos humans es tradueixen en:

- Creixement a nivell personal
- Reconeixement pel treball realitzat i les fites obtingudes
- Satisfacció per un treball ben fet

TAULA 1.1. Els aspectes rellevants del TQM dins del manual

Aspectes	TQM
Definir cadascun dels aspectes	Orienta el client
Assenyalar les prioritats	En la qualitat del procés
Persones que prendran les decisions	Equilibri entre curt, mitjà i llarg termini
Objectius	Prevenció d'errors
Determinar les responsabilitats	Implica tots els membres de l'organització
Cultura de l'organització	Treball en equip
Manteniment	Persones i accions
Organització de la qualitat	Prevenció, garantia i autocontrol

TAULA 1.1 (continuació)

Aspectes	TQM
Logística	Polítiques d'estocs, canvi ràpid d'eines
Normalització	Normes de gestió de qualitat
Organització del treball	Direcció participativa

Les normes ISO ajuden a establir els manuals de qualitat i millora. En el món empresarial sobre temes de qualitat, la norma ISO és la 9000/2000. El primer que es preveu és que aquestes normes siguin revisables cada cinc anys per determinar si s'han de mantenir, revisar o anular.

En el cas de les empreses trobem **quatre normes ISO** referents als sistemes de gestió de la qualitat; són les següents:

- ISO 9000 (concepte i vocabulari)
- ISO 9001 (requisits)
- ISO 9004 (guia per portar a terme la millora)
- ISO 10011 (guia per auditar)

Evidentment, totes les parts tenen uns requisits que cal seguir, que és el que configura el protocol sobre la qualitat en els processos i les activitats d'una empresa, incloent-hi la promoció de la millora contínua i la satisfacció del client.

Dins de la ISO 9004, amb referència al sistema de gestió, trobem un conjunt de documents, criteris, seguiment i implementació necessàries per a la millora contínua. I tot això queda reflectit en el manual de qualitat, que pretén no deixar res a la improvisació, i que el mateix temps estigui disponible i actualitzat. Aquest manual ha de contenir els següents elements:

- Les **generalitats**, on es recolliran els següents elements:
 - Les declaracions documentades de la política i els objectius de qualitat.
 - El manual de qualitat.
 - Els procediments i els registres requerits per la normativa.
 - Els documents requerits per l'empresa.
- El **manual de la qualitat**, que s'ha de mantenir actualitzat i ha de mostrar els següents continguts:
 - El camp d'aplicació del sistema de gestió de la qualitat, amb justificació de qualsevol exclusió.
 - Els procediments definits per al sistema.
 - La descripció, on s'inclouran les interaccions existents per als processos compresos en el sistema de gestió de qualitat.

- El **control dels documents**, que es fa a través d'un procediment que ha de tenir en compte els següents aspectes:
 - Aprovar els documents.
 - Revisar-los, actualitzar-los i tornar-los a aprovar.
 - Identificar els canvis i com estan les revisions dels documents.
 - Garantir que la documentació estigui disponible per a qui l'ha d'utilitzar.
 - Garantir que la documentació externa estigui identificada i controlada la seva distribució.
 - Evitar la utilització de documentació obsoleta i garantir la seva correcta identificació.

Per assolir la **millora continua**, l'empresa ha de definir, planificar i implementar un conjunt d'accions, com són la mesura, el seguiment i l'anàlisi. Un dels elements clau per fer el seguiment i poder mesurar és saber el que pensem els clients i quin és el seu grau de satisfacció, i normalment es fa a través d'enquestes.

A més a més, en cas que l'empresa detecti problemes potencials és important que el manual inclogui un conjunt de **mesures preventives**, com ara "cinc en total":

- **Generalitats.** On s'especifica la necessitat que es doni la millora contínua i la implantació de les mesures pertinents. També s'hi poden incloure les metodologies que s'utilitzaran, sent normalment eines estadístiques les més habituals.
- Fer les **mesures i el seguiment.** On s'inclourà: d'una banda, la satisfacció del client (ha de ser quantificable, ja sigui de manera qualitativa o quantitativa, així que el millor en aquests casos són les enquestes i la repetició que fa el client dels productes i/o serveis); les auditories internes, que han de ser periòdiques i que es faran tenint en compte l'estat i el nivell d'importància de les activitats i àrees a auditar, i el seguiment dels processos de qualitat i el mesurament del producte i/o servei i dels requisits que ha d'acomplir. També és important en aquesta fase que en cas de detectar-se deficiències estiguessin previstes les diferents possibilitats de mesures correctores per poder garantir la qualitat final del producte.
- El **control del producte** i/o servei no conforme. L'empresa ha de garantir que el producte i/o servei estigui perfectament identificat i controlat. Això passa per dissenyar un document on s'estableixen qui són els responsables dels controls i quines responsabilitats es deriven de les accions exercides. En aquest document s'inscriuran les següents accions:
 - Les que permeten eliminar directament les no-conformitats.
 - L'emissió d'una concessió per a una acceptació amb l'autorització d'ús o expedició. L'autorització ha de sortir del client.
 - Les que preveuen l'aplicació o l'ús original.

Finalment, les dades de no-conformitat han de quedar registrades, així com les accions que s'han dut a terme per esmenar la no-conformitat. Per tant, encara hi afegirem dues mesures preventives més:

- **L'anàlisi de les dades.** És un dels moments importants, ja que ens permetrà obtenir informació sobre:
 - La satisfacció del client.
 - La conformitat amb els requisits del producte i/o servei.
 - Les característiques dels processos i els productes i les seves tendències.
 - Els proveïdors.
- **La millora.** En aquesta part del manual s'hauran de reflectir les millores contínues que s'han realitzat, com per exemple l'aplicació de la política de qualitat, els objectius de qualitat, els resultats de les auditories, etc., ; les accions correctives que s'han adoptat per evitar noves no-conformitats i, finalment, les accions preventives per prevenir que hi torni a haver noves no-conformitats.

Com veiem, treballar internament en termes de qualitat requereix uns protocols que cal seguir; per tant, la comunicació és un aspecte bàsic en tota empresa. Comunicació tant interna com externa, i sense ella no es poden assolir els objectius que l'empresa persegueix, encara que es pugui tenir un bon producte o servei. Fins i tot, si la comunicació no està ben feta o és errònia en el seu plantejament pot arribar a situar en desavantatge o destruir un bon producte o servei.

És important, per tant, projectar una adequada imatge en el mercat que sigui real, positiva, certa i que identifiqui fins i tot la filosofia corporativa. No hem de confondre comunicació amb informació. Comunicar és fer alguna cosa amb caràcter de correspondència, mentre que informar és donar una notícia sobre alguna cosa. Per tant, la qualitat també afecta la comunicació.

2. Logística del protocol empresarial

El protocol forma part de l'àmbit empresarial, i més concretament de l'àmbit de la comunicació estratègica de les empreses; aquest els permet una manera d'**expressar identitat i imatge**. El protocol és l'eina que ajuda a adaptar-se i a escollir la millor opció o la més adequada en cada ocasió, tot atenent a criteris de respecte i reafirmació dels valors corporatius i/o empresarials.

2.1 El tractament en les empreses i les corporacions

Com s'han de situar els representants d'una companyia i les autoritats institucionals en un acte oficial? Quines són les pautes per fer una invitació a una inauguració? Com s'ha de comportar un director general en una visita d'uns inversors estrangers? Totes aquestes preguntes sobre pautes de conducta, i moltes altres, han de ser resoltes gràcies al que es coneix com manual del protocol empresarial.

2.1.1 Els manuals de protocol

Un manual de protocol és un compendi de normes, usos i costums que tenen com a objectiu evitar que les relacions generin conflictes o crisis. Hi han de quedar recollides les pautes de conducta i els criteris d'organització i actuació de l'empresa en les seves relacions amb altres empreses, persones i fins i tot institucions. Els **principis rectors** de tot manual són l'educació, la correcció i el saber estar.

Així com hi ha manuals d'identitat corporativa, també hi ha manuals de protocol **intern i extern**. Solen ser breus compendis on es recullen els aspectes imprescindibles perquè els seus actes compleixin amb els objectius d'imatge o de gestió que s'han plantejat. D'altra banda, el protocol empresarial no està regulat per llei, per bé que els manuals intenten aplicar, en els seus articulats, parts de les normes existents; d'aquí que, segons els països, els manuals puguin arribar a ser tan diferents.

Les pautes legals ajuden a l'hora de confeccionar el document, però evidentment no pot ser un document estàndard, sinó que s'ha d'adaptar a les necessitats i els objectius de cada empresa i de la seva realitat. Aleshores, quines són les característiques d'un manual de protocol?

El manual de protocol ha de ser:

- **Pràctic.** És a dir, les situacions que prevegi han de respondre a situacions habituals de l'empresa. Ser pràctic fa referència al fet de no saturar d'informació i criteris a l'hora de celebrar un acte.
- **Accessible.** Que tots els treballadors de l'empresa hi puguin accedir.
- **Comprensible.** Que el llenguatge en què estigui redactat sigui clar, breu i directe, i que permeti fer entendre a tots els treballadors quines són les pautes que cal seguir.
- **Flexible.** La immobilitat i rigidesa és la pitjor enemiga del protocol empresarial, ja que cada empresa, per la seva naturalesa, pot necessitar unes normes o unes altres. De manera que el manual s'ha d'ajustar, en funció de cada cas, als objectius empresarials, sempre que no sigui fora de llei i es mantingui el sentit comú.

Tot manual de protocol ha de contenir els següents aspectes:

- L'organigrama de l'empresa
- La presidència i la precedència
- La imatge corporativa i el seu ús
- Les normes de protocol mixt
- Els codis de comportament
- Les comunicacions
- Les línies generals de la comunicació corporativa
- Els obsequis

L'organigrama de l'empresa

Un organigrama d'empresa és una representació gràfica informativa de com s'estructura una companyia (la jerarquia, les relacions entre empleats i l'estructura organitzativa). L'organigrama és imprescindible per al bon funcionament de l'empresa, i s'ha d'adaptar a les seves necessitats. Cada empresa ha de tenir el seu propi organigrama, que dependrà normalment de la pròpia cultura empresarial que l'ens tingui. L'estructura de l'organització està íntimament vinculada a l'eficiència de tots els recursos que té l'empresa, tant humans com econòmics, així com als costos associats. En definitiva, la funció d'un organigrama és facilitar la gestió diària i l'organització estratègica. Cal, però, tenir en compte que tot organigrama té:

- Uns **avantatges**:
 - Objectius: ajuda a concretar quin és el camí per aconseguir els objectius de l'empresa.

- Promoció: reflecteix quins són els canals d'ascens a l'empresa, fet que pot ser motivador per als treballadors.
 - Relacions: mostra quina és la cadena de comandament i la relació entre tots els departaments.
 - Funcions: divideix i reparteix el treball que cal portar a terme en tota l'organització.
 - Informació: és molt útil, tant per a empreses grans com per a petites, per saber què fa cada secció. És important saber a qui acudir davant d'un problema.
 - Supervisió: facilita les tasques de control i supervisió dels comandaments intermedis.
- I uns desavantatges o **inconvenients**:
 - Relacions informals: un organigrama no defineix tots els canals de comunicació en una empresa. La comunicació informal sovint és més important que la cadena formal de flux d'informació, i malauradament no es veu reflectida en l'estructura de l'empresa.
 - Factor humà: no tot es pot planificar, i la realitat sempre et pot dur sorpreses.
 - Actualització: l'empresa és un ens viu que s'ha d'adaptar constantment a les evolucions socials i de mercat. Per això és tan important mantenir l'organigrama actualitzat, fet que moltes empreses obliden.

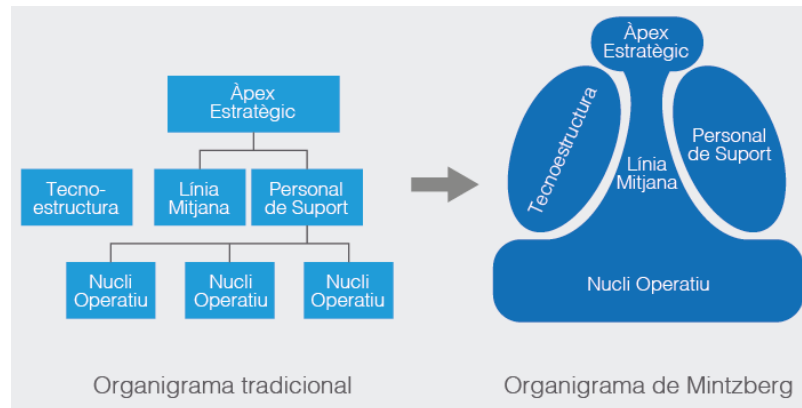
Com podeu imaginar, cada empresa adapta l'organigrama a la seva estructura, però hi ha una sèrie d'elements que han de ser part intrínseca del mateix. Dit d'una altra manera, no tots els elements han d'aparèixer en l'organigrama d'una empresa, i només s'ha de fer ús dels estrictament necessaris. Per a una empresa, tan negatiu és tenir un organigrama simple com un de massa complex en què no hi hagi comunicació. Segons Mintzberg, els elements més representatius que configuren un organigrama són cinc (vegeu la figura 2.1):

- **Àpex estratègic**: referit a la part alta de la direcció de l'empresa. Són els encarregats de la presa de decisions més importants de l'organització.
- **Línia mitjana**: s'inclouen els comandaments intermedis de l'organització. Són l'enllaç entre la direcció i la línia d'operacions, de manera que en aquesta línia la comunicació ha de ser d'alt nivell.
- **Tecnoestructura**: són analistes externs a la directiva que es dediquen a analitzar i a presentar els canvis en l'estructura de l'empresa amb la finalitat que sigui més eficaç. Les accions de la tecnoestructura poden anar referides a una ampliació, una reducció o una reestructuració empresarial.
- **Personal de suport**: són una part de l'empresa que no col·labora directament en la realització de l'activitat, sinó que es dedica a funcions de suport per a una millor rendiment. En moltes ocasions no formen part de l'empresa i se subcontracten.

Henry Mintzberg (Canadà, 1939) és un professor acadèmic i autor de diverses publicacions sobre negocis i gestió.

- **Nucli operatiu:** el formen els treballadors relacionats directament amb la producció del bé o servei, així com de la seva distribució.

FIGURA 2.1. Evolució de l'organigrama



Mintzberg també proposa un llistat dels organigrames més comuns que podem trobar en el món empresarial; són els següents:

- **L'estructura simple.** És el més freqüent. Fa referència a empreses mitjanes o petites. En l'estructura existeixen alguns directius i el nucli d'operacions i no compten amb la resta d'elements. Aquesta estructura fa que la comunicació dels alts directius amb els operaris sigui fluida, un punt imprescindible quan parlem d'empreses de nova creació que s'estan adaptant a l'entorn i necessiten ser flexibles. És normal utilitzar aquest tipus d'organigrama en empreses petites i de recent creació, però és necessari anar modificant l'estructura a mesura que es vagi ampliant la capacitat de l'organització. Exemple d'aquest tipus d'organigrama és una botiga de jocs minorista o una farmàcia.
- **La burocràcia maquinal.** És un dels organigrames més utilitzats quan l'empresa ja ha arribat a la seva maduresa i es dedica a treballs senzills i repetitius. L'organització és la següent: un nucli d'operacions amb poca formació a causa del fet que porten a terme tasques senzilles i no prenen decisions. Una línia mitjana molt petita, que fonamentalment supervisa el treball del nucli d'operacions de manera directa. A més, està en constant contacte amb la tecnoestructura per informar dels problemes que apareixen en la producció. La tecnoestructura té molta importància, perquè és fonamental que el treball estigui mecanitzat. L'equip de suport està dins de l'organització, perquè és molt important tenir controlada tota l'activitat que succeeix en l'empresa. L'àpex estratègic té com a valor fonamental millorar l'eficàcia i el rendiment del nucli de les operacions. La presa de decisions és a càrrec dels alts directius, però la línia mitjana i el nucli d'operacions són els que la posen em marxa. Un exemple d'aquesta estructura seria una empresa aèria com Air France.
- **La burocràcia professional.** Es basa en un nucli d'operacions estable i complex, la qual cosa fa que estigui controlat per qui executa, de manera que permet la descentralització. Està indicat en empreses amb un entorn

molt complex i que necessita de supervisió sovint. Els treballadors del nucli d'operacions realitzen les tasques de manera autònoma, per la qual cosa la coordinació per part de la línia mitjana i la supervisió per part de la tecnoestructura són fonamentals. L'equip de suport en moltes ocasions s'acaba fusionant amb la línia mitjana. En aquesta estructura, l'àpex estratègic pren decisions per a l'organització i l'ampliació de l'empresa basant-se en les dades donades pels grups autogestionats. Un exemple d'aquesta estructura serien una escola o un despatx d'advocats.

- **L'organització divisional.** És pròpia de les empreses grans que necessiten d'una estructura més complexa pel tipus de treball que realitzen o per la seva expansió. El nucli d'operacions està format per altres estructures organitzatives complexes. Per tant, hi ha una jerarquia molt àmplia, ja que dins del nucli d'operacions hi ha altres subdivisions que tindran la seva organització. Aquestes subdivisions no tenen per què ser iguals entre si; de fet, del que es tracta és que siguin estructures diferents depenent de les necessitats que tingui l'empresa respecte a l'organització. En aquest tipus d'organigrama és molt important la comunicació. En ser estructures molt àmplies, és necessari que la comunicació de la línia mitjana sigui un intermediari perfecte. La tecnoestructura ha de ser capaç de supervisar i controlar totes les gestions que es realitzen en l'organització, per la qual cosa tindrà gran complexitat. Un exemple és El Corte Inglés.
- **L'adhocràcia.** Dins de la teoria de gestió d'organitzacions, el terme *adhocràcia* vol dir 'organització sense caps', i indica l'absència de jerarquia (just el contrari que *burocràcia*), de manera que l'organigrama "adhocràtic" s'adapta tant a les circumstàncies internes com a les externes, mostrant una absència d'estructura formal jeràrquica. Està considerada una estructura d'empresa complexa amb una alta capacitat d'ús de la innovació tecnològica. Són utilitzades per organitzacions que compten amb experts en diferents matèries. La gran especialització per part del nucli d'operacions fa que sigui molt complex gestionar-los per part de la línia mitjana, i l'àpex estratègic pren les decisions. Per tant, el nucli d'operacions té un ampli marge de maniobra, funcionant com a assessors i prenent ells mateixos les seves pròpies decisions. En aquest tipus d'organització, el gran valor es troba en el nucli d'operacions, actuant en moltes ocasions com a directius. És per aquest motiu que se sol dir que no hi ha caps. Un exemple són les empreses creades per a la innovació contínua, com una productora de cinema o de materials de jocs, com ara l'empresa Valve (on, curiosament, el manual per a nous treballadors explica que no té caps).

Valve Corporation

Valve és una empresa nord-americana desenvolupadora de videojocs (com ara la sèrie Half-Life) i és un clar exemple d'empresa adhocràtica; vegeu la seva pàgina web: www.valvesoftware.com.

La presidència i la precedència

Parlem de l'**ordre dels càrrecs** segons els actes que faci l'empresa. Per exemple, en quin ordre intervindran els diferents directors de departaments en una junta empresarial o en un acte de lliurament de premis.

Trobareu més informació sobre les presidències i les precedències a l'apartat "Naturalesa del protocol empresarial" d'aquesta mateixa unitat.

La imatge corporativa i el seu ús

Els logotips, els escuts, els símbols i altres elements que configuren aquesta imatge, així com les indicacions de com utilitzar-los. La imatge corporativa és el resultat d'emetre senyals per mostrar l'empresa i la seva identitat. Aquests senyals són rebuts pels clients, els proveïdors, els competidors, els mitjans de comunicació i l'opinió pública. Com més senyals s'emetin, més interès es despertarà en el públic per conèixer els nostres productes o serveis. La imatge que es crea d'un determinat servei o producte està relacionada amb els missatges que es reben tant directament com indirectament, i dels conjunt d'impressions que hem experimentat d'ells.

La imatge de la marca és un concepte que va referit no només a un producte i a la seva comercialització, sinó també quan tracta l'organització que comercialitza aquest producte o presta una determinat servei. La imatge corporativa es mostra a través de suports gràfics, verbals, culturals i ambientals, i és el resultat de combinar set elements com són:

- El **nom**: és la carta de presentació associant la imatge positiva o negativa que el públic té de l'organització.
- El **logotip**: és un paraula dissenyada. És l'expressió de la marca que a la vegada és l'abstracció de tot el que representa l'empresa o el producte.
- La **simbologia**: és la imatge que representa el concepte. Bé per semblança amb el concepte o bé perquè la ment del consumidor l'associï, fa referència al posicionament.
- Els **colors**: transmeten sensacions i comuniquen una sèrie de missatges reconeguts des de l'antiguitat. L'estudi dels colors i de les associacions mentals té molta importància a l'hora de dissenyar logotips i símbols.
- Els **culturemes**: són els missatges que contenen les actuacions culturals, la manera de comunicar-nos a través de la nostra conducta; en altres paraules, és la manera que té d'actuar una empresa. Un exemple de culturema entès de manera diferent segons la cultura: la targeta de presentació en els països occidentals es lliura en finalitzar la trobada, mentre que en els països orientals es dona al principi de la trobada.
- La **puntualitat**: especialment en els països germànics; en canvi, en els hispanoamericans no té tanta importància.
- La **roba**: l'ús de vestit i corbata obligatori dels executius en algunes empreses, i per a les dones faldilla per sota del genoll i mitges.
- L'**arquitectura corporativa de l'empresa**: constitueix els edificis de la companyia, és el lloc físic on els empleats desenvolupen la seva feina i on l'empresa es relaciona amb el client, els proveïdors i el públic en general.
- Els **indicadors objectius**: és important que el públic conegui la identitat, i que sàpiga qui és l'empresa.

Les normes de protocol mixt

S'aplicaran les normes de protocol mixt quan es produeixi un acte en què hi participin autoritats públiques, sent preferent el que digui la normativa de les institucions públiques abans que la de les empreses privades. En cas d'institució pública, els actes s'han de regir per les normes de protocol de la institució convidada, i per evitar confusions o errors es demanarà consell al cap de protocol de la institució en qüestió.

Hi ha dos elements molt importants en el protocol mixt:

- La **rebuda i l'acompanyament de les visites**. Veurem on es produeix la trobada, i llavors la secretària o persona indicada rebrà les visites i les acompanyarà fins al despatx o fins al lloc disposat per celebrar l'esdeveniment.
- Els **tractaments que es donaran** als clients, als superiors, a les autoritats... Tractar de "tu" s'ha generalitzat en els últims anys. El "tu" s'utilitza quan coneixes i tens confiança amb la persona, però no és aconsellable utilitzar-lo amb totes les persones a les quals ens dirigim. S'ha de saber guardar la distància, i encara més en el món dels negocis, ja que tractem amb persones amb càrrecs executius alts. S'ha de tenir respecte per l'edat i pel rang que representen. No podem deteriorar la relació empresarial que es pretén portar a terme, ja que no sempre és ben acceptat el tuteig a determinades persones. En altres ocasions es produeix l'efecte contrari: hi ha persones a les quals no els agrada el tractament de vostè, i en conseqüència és millor pecar d'educat i respectuós que no passar-nos d'amigables. La confiança i el tuteig vénen amb el temps.

Els codis de comportament

Els codis de comportament fan referència a les pautes exigides al personal; per exemple, com anar vestit, els horaris que s'estableixen, els torns de vacances... Així, tindrem en compte:

- La **imatge personal**. És l'estil de la persona. S'hi inclouen els trets físics, els gestos, les mirades, el to de veu, els moviments i la manera de caminar i de seure. Cadascun de nosaltres tenim un determinat estil, i la imatge és el primer missatge de la comunicació interpersonal. Els cinc primers minuts d'una trobada entre dues persones són crítics, ja que és el moment en què ens formem, encertadament o no, una imatge de la persona, i això fa que aquesta primera impressió sigui molt difícil de canviar, i fins i tot ens pot reafirmar el comportament posterior de l'individu.
- Els **horaris**. Les empreses tenen l'obligació de publicar anualment un calendari laboral, dret recollit en l'article 34.6 de l'Estatut dels treballadors. Però l'article no inclou l'exigència d'especificar els dies de vacances, els horaris o els torns dels empleats. Això ho va determinar el Tribunal Suprem en una sentència de 20 de juliol del 2015.

Les comunicacions

El manual ha de preveure les indicacions pel que fa a les comunicacions sobre l’elaboració i l’enviament de correu postal o electrònic, així com de les memòries (tècniques, executives, científiques...), les invitacions i les pautes d’atenció telefònica.

La comunicació escrita té el mateix procés que la comunicació verbal, i són necessaris tres elements (vegeu la figura 2.2): emissor (el que emet el missatge), el canal (que és el mitjà pel qual fem que arribi el missatge) i el receptor (qui rep el missatge i l’interpreta descodificant el codi).

FIGURA 2.2. La comunicació escrita



En la comunicació escrita s’ha de tenir en compte quin tipus de llenguatge utilitzem. Entre els més importants, tenim:

- Els **memoràndums**. S’utilitzen més per a comunicació interna i tenen una sèrie de dades disposades d’una manera homologada (vegeu la taula 2.1).

TAULA 2.1. Format correcte del memoràndum

Encapçalament	Cos	Tancament
Capçalera de l’empresa	No hi ha sagnia al principi dels paràgrafs	Es posen les inicials de la persona que envia l’escrit i de qui rep l’escrit
La paraula “memoràndum”	La comunicació anirà centrada	La paraula “annex” (si va acompanyada d’altres documents)
“De... a...” “Per...”	La redacció és breu i directa	Les inicials CC (les persones que rebran la còpia del document)
Assumpte (una petita descripció del contingut)		Han d’anar sempre amb data
Data		
En el memoràndum no es posa la salutació (Apreciat Sr. X)		

- El **correu electrònic**. Farem servir la *netiquette* (o ‘etiqueta a la xarxa’), i la forma correcta d’escriure ha d’incloure:
 - El tractament de “Sr./Sra.”.
 - Edició correcta dels missatges. Abans d’enviar-los cal comprovar a qui van destinats.
 - L’ús de majúscules és inadequat, ja que equival a “cridar”.
- La **invitació**. És un element de la comunicació escrita per part de l’amfitrió per donar a conèixer la celebració d’un acte o esdeveniment a les persones que volem que hi assisteixin. El format convencional d’invitació és una

targeta gran, de color blanc o crema. Enviat per correu o per correu electrònic. La forma i disseny de les invitacions depèn del tipus d'actes que se celebrarà. Pel que fa a l'enviament, l'antelació mitjana és de 15 dies. El moment de la confirmació és clau per a la creació de l'esdeveniment. L'estructura fonamental d'una invitació és la següent:

- Al centre de la part superior surt l'escut o el logotip de la institució o corporació.
 - A sota, la persona que convida, amfitrió, càrrec i nom sense tractament (ja que el tractament l'atorguen els altres).
 - Al centre posarem qui es convida, si la targeta és personalitzada.
 - El cos de la invitació: aclarir què se celebra, a què es convida, on i quan.
 - Al centre, l'assistència d'alguna persona rellevant, si confirma la seva assistència i autoritza, ja que serveix de motivació als assistents.
 - Al centre inferior, el lloc, seguit de coma i any.
 - En la part inferior esquerra, altres dades que es considerin d'interès, com si cal anar vestit d'etiqueta o els accessos.
 - En la part inferior dreta, SRC i número de telèfon o correu electrònic.
- **L'atenció telefònica.** És una part important, perquè és el primer contacte que té una persona aliena a l'empresa. Els elements que tindrem en compte són:
 - Respondre amb correcció. Ser amable i educat.
 - El to de veu serà viu. Com si somriguéssim en parlar; serà més agradable que quan estem seriosos.
 - El ritme serà lent i pausat, vocalitzant bé.
 - En l'acomiadament mantenim actitud amable, agraint la trucada, i sobretot no penjar l'auricular abans que ho faci l'altra persona.
 - Si es truca a un superior, la secretària ha de passar la trucada.
 - Quan es passa una trucada, informarà del nom, el càrrec i l'empresa de la persona que truca, i si és possible, el motiu de la trucada.
 - Anotàrà totes les trucades rebudes en absència deixant clar el nom, el càrrec, l'empresa, el telèfon, el motiu, la data i l'hora de la trucada.
 - Si es talla la comunicació tornarà a trucar la persona que ha trucat.

Les línies generals de la comunicació corporativa

En línies generals, la comunicació corporativa consisteix en l'establiment de canals correctes i adients per a cadascun dels mitjans de comunicació. La comunicació és molt important per a les empreses, i els directius de qualsevol companyia han d'estar formats per ser capaços de mostrar una bona imatge d'aquesta davant l'opinió pública. Parlar al públic és diferent que parlar en públic, per tant, la forma de parlar haurà d'adaptar-se al mitjà; vegem-ho:

- A la **televisió**. És convenient conèixer prèviament el plató, les llums i les càmeres. Saber de què tracta el programa en què participarem i haver parlat amb el presentador per saber quin és el seu estil per conduir-lo i quins són els convidats, per saber com és el seu estil i forma de ser i d'expressar-se. No és el mateix intervenir en un programa en directe que gravat, on es té l'oportunitat de poder corregir errades o faltes. Quan es parla davant d'una càmera cal naturalitat, claredat, concreció, senzillesa i cortesia. Procurar somriure i transmetre la sensació que estem segurs davant del mitjà i l'audiència. La manera de vestir és important, ha de ser senzilla i elegant, amb colors llisos i teixits neutres. La camisa ha de ser de qualsevol color menys blanca.
- A la **ràdio**. A diferència de la televisió, és un mitjà de comunicació fred, on no apareix la imatge. S'hi pot intervenir sol, amb el locutor o amb altres persones. En aquest mitjà el més important és la veu, que transmetrà la personalitat, les idees i les opinions. Només es té la força de la paraula.
- A les **rodes de premsa**. Una persona convoca els periodistes dels diferents mitjans de comunicació per donar a conèixer un fet i sotmetre's a les seves preguntes. La convocatòria ha d'estar perfectament justificada i ben preparada, ja que és una trobada important entre l'empresa i la premsa. Qualsevol errada pot tenir conseqüències negatives per a la imatge de l'empresa, i si tot surt bé suposarà la promoció i la credibilitat de la companyia. Hi ha tres aspectes que cal tenir en compte per a la realització d'una roda de premsa: la preparació, la conferència en si i el seguiment posterior.

Els obsequis

Cal establir els obsequis que es poden lliurar en actes i celebracions diferents. El regal és un compromís social on queda implícit un **missatge**, deixa al descobert la personalitat de qui el fa i intenta descobrir el gust de la persona que el rep. El regal és la mostra d'amistat i de gratitud. Les empreses es veuen en la necessitat d'obsequiar als seus clients, proveïdors i empleats en ocasions concretes. Els regals d'empresa normalment es realitzen per Nadal, amb motiu del llançament d'un nou producte o aprofitant un esdeveniment important.

2.1.2 Regles bàsiques de protocol a nivell mundial

Avui dia és important conèixer els usos socials dels països que es visiten per motius de feina. Els negocis poden fracassar a l'estranger per falta de coneixement de les tradicions i la religió o per falta de respecte als costums. Hem de pensar que cada país té les seves rareses; per tant, fer un esforç per conèixer les regles bàsiques ens portarà més avantatges que inconvenients.

Els aspectes i les característiques d'una negociació o l'assistència a un acte internacional poden abraçar des de l'intercanvi de targetes de visita fins a l'ús

correcte dels horaris habituals del país on estem convidats, les normes de cortesia, les tècniques o estratègies de negociació (si s'escauen), la comunicació verbal i no verbal, els costums i/o rituals, el protocol a taula, el regal institucional o corporatiu... Saber una mica de tot ens ajudarà a assolir els nostres objectius i a donar una imatge correcta de l'empresa que representem.

Aquests són alguns **consells** importants que cal seguir per tenir èxit:

- Tenir una actitud oberta i pensar que realment som ambaixadors o representants de la nostra empresa i fins i tot del nostre país.
- Ser flexibles i tolerants en les opinions. No fer mai comentaris pejoratius del que ens sorprengui i no fer comparacions desfavorables.
- Mantenir una gestualitat correcta i vestir-se adequadament. Un gest desafortunat o una peça de roba inadequada pot ser malinterpretat i arruinar tota la feina feta fins a aquell moment.
- No ens neguem a provar cap àpat típic.
- Respectar els costums de tots els països als quals es viatja.
- Saber plantejar els objectius sense disgustar l'altra part negociadora.
- Estar ben informat del país on anem; caldrà tenir en compte:
 - Dades bàsiques: població, forma d'Estat, divisa, idioma oficial i idioma d'ús per als negocis, religió i principals ciutats. No podem semblar uns analfabets del país amfitrió. Entorn empresarial: conèixer la situació econòmica i empresarial de l'empresa amfitriona, així com del país (en línies generals),
 - Estratègies de negociació: quins estils tenen de negociar, quines pautes de negociació i d'escolta, a quins tipus d'acord podem arribar i quins tipus de contracte.
 - Normes de protocol. Aquí és on tenim la tasca més important. Cal saber de salutacions i presentacions, títols, temes tabú, puntualitat i horaris, comportaments a taula, gestualitat i comunicació no verbal, regals...

Exemples de protocol a nivell mundial

Amb aquests exemples farem un petit viatge per diverses cultures i continents:

1. **Europa, Amèrica del Nord i una part d'Oceania** (coneguda com "cultura occidental"). Encara que existeixen diferents costums i usos socials, s'aglutinen en aquest grup per les similituds:
 - Austràlia. La roba és bàsicament igual que als Estats Units: per als homes, vestit i corbata, i per a les dones vestit jaqueta o vestit. A les zones més càlides es permet anar d'esport o sense corbata. Fer la salutació amb una encaixada de mans forta. Si no s'entén alguna cosa o tenim dubtes, el millor és preguntar, ja que sol ser un signe de franquesa.
 - Canadà: no els agrada que se'ls consideri americans i són més formals en el tracte que aquests.

- Alemanya: cal ser molt puntual i molt eficaç en els plantejaments i el treball. No fer bromes, donar als executius el tractament segons la professió o càrrec. Ser molt formal en els negocis.
- França: al·legar que tenen un país i una gastronomia meravellosa, respectar els costums i procurar anar ben vestit.

2. **Àfrica.** Hi ha certs trets comuns en la coneguda com a Àfrica subsahariana:

- Si ens conviden a una festa i a la invitació hi diu "*tennue équatoriale*" (vestir informal sense americana) és normal a causa del clima.
- Si tenim una cita de negocis amb un alcalde o governador pensem també en els *chefs de village*, els experts reconeguts en protocol de la ciutat o regió que es visita; ja que les seves opinions són tingudes sempre en compte, encara que no exerceixin càrrecs oficials.
- Mostrarem interès pels seus avantpassats.
- Respectarem al màxim el concepte de família.
- La discriminació de la dona és molt elevada, difícilment una executiva pot fer el seu treball.

3. **Magreb i països àrabs:**

- No arribar tard a una cita de negocis.
- L'encaixada de mans es fa fora de casa. Si la trobada és a casa de l'amfitrió, aquest farà dos petons a les galtes, que hem de correspondre.
- No rebutjar cap aliment ni beguda, i no demanar porc ni cap aliment elaborat amb aquesta carn.
- Evitar prendre alcohol, els brindis es fan amb suc de fruites (habitualment de taronja).
- Anar amb vestit fosc i corbata.
- Les propines no estan ben vistes.

4. **Hispanoamèrica:**

- No fer negocis a primera hora de la tarda, hem de respectar la migdiada.
- Les reunions de tarda es poden allargar fins tard.
- Donen importància al vestit, encara que la manera de vestir és molt diferent de l'occidental.
- No són puntuals, poden arribar fins a 30 minuts tard i s'accepta amb normalitat.

5. **Àsia.** Un dels continents amb usos i costums més ancestrals, de manera que per a ells és important el respecte total:

- Xina. La seva cultura és molt complexa: no es pot ser directe a l'hora de plantejar un negoci, no es fan regals en la primera cita, no hem de mostrar pressa, hem de ser pacients, no mirem directament i amb una certa insistència als ulls, no parlem molt. Hem de ser prudents i respectar l'espai personal.
- Japó. Pautes molt similars a les xineses. Respectem la cerimònia del té *chanoyu*; per tant, en aquesta cerimònia evitem parlar o fer negocis. La lleialtat a l'empresa i el sentit de la responsabilitat i del deure caracteritzen l'executiu japonès. Un executiu japonès mai dirà obertament que un negoci no li interessa fer-lo amb nosaltres o que ha canviat els plans. Per això s'ha d'estar molt atent als seus gestos i reaccions. Cal no interrompre amb frases afirmatives com "sí" o "d'acord", de manera que hem escoltar relaxadament i mostrar-nos interessats per la conversa. Responguem quan ens preguntin. Les targetes s'entreguen al principi de la reunió, no en finalitzar. En la targeta no ha de faltar el càrrec dins de l'empresa (els japonesos hi donen molta importància).
- Índia. Pel que fa als àpats es molt important saber que la majoria de la població és vegetariana i que la vaca està considerada un animal sagrat. No perdem la paciència si el cotxe s'atura davant d'un animal que pugui estar descansant al mig de la carretera. La majoria dels homes de negocis parlen anglès, per tant és aquest l'idioma que utilitzarem. La salutació és igual que a Occident. Hem de ser molt puntuals, donar la mà dreta per acceptar i donar menjar (l'esquerra la consideren impura, igual que al món àrab). No parlarem de la situació de pobresa del país ni de les castes, però sí que tindrem en compte a quina casta pertany el nostre amfitrió.

2.2 Actes empresarials protocol·laris: tipus i objectius

Cadascun dels actes empresarials té les seves pròpies característiques i objectius, i és evident que segons l'objectiu que pretengui assolir l'empresa se n'escollirà un o un altre. Però hi ha unes premisses que són ineludibles quan es vol celebrar un acte que, en el fons, pretén buscar una imatge diferent de l'empresa. Així, tenim que les **premisses** són bàsicament dues:

1. Veure quin és l'entorn de negociació.
2. Saber quines són les atencions especials que haurem de tenir presents per a cada acte en concret; així, ens caldrà preguntar-nos:
 - Quina imatge vull donar als clients i al personal de l'empresa?
 - Quin missatge vull transmetre?
 - Ho puc fer tot jo sol/a?

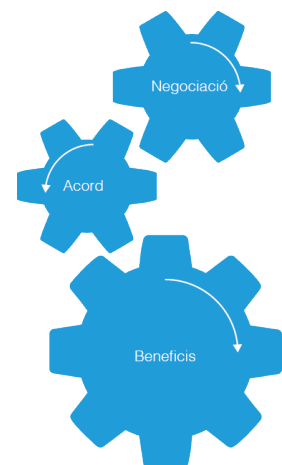
Qualsevol acte s'organitza d'acord amb tres elements principals, a la manera d'un engranatge: la **negociació**, l'**acord** i els **beneficis**.

Com organitzem aquests actes dependrà del seu caràcter més o menys formal. Així, el menys formal seria un acte dempeus, i el més formal, assegut. En general, dins dels tipus d'actes s'ha de distingir entre:

- Els **actes aliens**. Són aquells organitzats per altres entitats i als quals l'empresa que representem té la intenció d'assistir. Aquests actes no propis poden ser a més a més:
 - De participació directa, formant part en algun moment de l'acte de manera activa.
 - De participació indirecta, sent només un assistent.
- Els **actes propis**. Són aquells que genera la nostra empresa. Poden ser:
 - Actes externs. Es faran fora de l'àmbit de l'organització empresarial, però que organitzarà la nostra empresa.
 - Actes interns. Normalment són de caràcter senzill i ràpid; per exemple, reunions de curta durada. La seva durada no pot retardar la jornada laboral, solen anar acompanyats per algun tipus de beguda i si s'escau un menjar de fàcil i senzilla elaboració.

Sovint, en el món empresarial, els actes protocol·laris que es plantegen tenen un comú denominador: giren entorn del menjar. Així, tenint en compte els criteris precedents, podem **classificar els actes**, a més a més, en:

- Actes que giren entorn del menjar.
- Actes que no giren entorn del menjar o reunions professionals.



Elements principals d'un acte empresarial.

2.2.1 Actes que giren entorn del menjar

Menjar o prendre un refrigeri pot ser una bona ocasió per tenir una reunió de treball més còmoda i distesa. Entre els actes que giren entorn del menjar distingim:

- **Esmorzars de treball.** Tenen lloc a primera hora del matí, fet que permet un aprofitament de la resta d'hores. L'objectiu és la conversa de dues o més persones. La varietat d'esmorzars que podem trobar actualment és àmplia; per tant, dins del protocol hem de conèixer quins tipus d'esmorzar existeixen: el continental, el desdejuni americà, el desdejuni de bufet...
- **Snack (mos) de treball.** És un tipus de reunió de feina que s'acompanya d'un mos relativament ràpid. El lloc pot ser fins i tot el despatx on té lloc la reunió, normalment substitueix un àpat o el retarda, la durada és breu, d'uns 30 minuts màxim, i el que se sol servir són sandvitxos i begudes.
- **Te de treball.** Són reunions que de manera excepcional es donen en una teteria o cafeteria propera al lloc de feina. És una modalitat molt anglosaxona i que està entrant amb comptagotes a Espanya, sense obtenir l'èxit esperat. L'hora, atès que el concepte és britànic, és sobre les 17 h, la durada és màxim d'una hora i s'hi serveixen habitualment tes, cafès i pastes.
- **Reunions de treball amb bufet.** Són trobades professionals a les quals s'afegeix la presentació estratègica de plats i/o productes com a estímul per al client que assisteix a la reunió. Aquest bufet permet oferir un servei ràpid i una oferta atractiva i visualitzada en el moment en què s'està produint. El comensal confecciona ell mateix el seu menú. Aquest tipus de règim alimentari substitueix els menús que s'ofereixen en els hotels, i permet més varietat i arribar a un públic més divers. Les begudes se solen servir a taula pel cambrer i poden o no estar incloses en el preu. Tipus d'actes:
 - Bufet esmorzar. Normalment, l'horari oscil·la entre les 10 i les 11 h, segons estipuli l'empresa organitzadora.
 - Bufet *brunch* (esmorzar + dinar, l'horari normalment és de les 11 h per a l'esmorzar i les 14 h per al dinar). En l'àmbit empresarial espanyol s'utilitza molt poc.
 - Bufet només amb entrants i postres. És el menys freqüent en temes de protocol, ja que està lliure de formalismes i rigideses. És un servei ràpid on se serveix a taula un plat principal sense pèrdua de temps. En algunes ocasions, les postres també es poden servir a taula, però no és l'habitual.
 - Bufet lliure de dinar o sopar. Substitueix els menús dels hotels. Les begudes normalment se serveixen a taula i no solen estar incloses en el preu. Té una gran varietat d'entrants, així com de primers i segons plats, i una varietat de postres considerable.
 - Bufet a la brasa (barbacoa). El fet que busqui crear vincles amistosos fa que s'aparti substancialment del concepte de protocol, però des de fa uns anys és un dels serveis més utilitzats per a les reunions de treball.

- Bufet específic, que pot fer referència a alteracions alimentàries (persones celíaques, persones al·lèrgiques a algun tipus de menjar), a règims concrets (marcats per dietistes), a noves formes d'entendre l'alimentació (persones veganes o vegetarianes), i el que més utilitza el protocol empresarial és aquell que busca una oferta gastronòmica d'alta qualitat, a l'última moda i amb una preparació sofisticada.
- **Reunions de treball sense acompanyants.** Molt probablement sigui l'acte més habitual en el món empresarial. El primer que haurem de tenir en compte és el país on hi ha la trobada i saber quins són els costums horaris, després conèixer els hàbits alimentaris i finalment els costums. En aquests tipus de reunions, el menjador per a executius d'una empresa pot ser un bon lloc, ja que evita els desplaçaments innecessaris. L'entorn, però, haurà de cuidar-se i aconseguir que sigui al més agradable possible. Si és possible buscar un lloc discret, millor que millor, ja que permetrà respectar la confidencialitat.
- **Reunions de treball amb acompanyant: dinar o sopar.** És un moment puntual per a les negociacions, on des del primer moment es busca la idea de distensió social i d'interrelacions. És el moment adequat per negociar, si bé hem de tenir en compte que tenim els acompanyants i on molt probablement els temes de feina els siguin notòriament insatisfactoris o innecessaris. La diferència entre un dinar o un sopar quan es va amb acompanyants és que en el sopar es busca una certa intimitat per crear vincles d'amistat i no tan sols empresarials. La durada oscil·la entre 1 h i 30 minuts i 2 hores, i en el cas que s'hagi escollit un lloc amb espectacle haurem de pensar en l'horari d'aquest, de manera que el dinar o el sopar es perllongarà més enllà de les dues hores.

Per als dinars o sopars de treball cal un **lloc adequat** que tingui cert prestigi social i amb una relació qualitat preu immillorable, ja que s'exigirà una cuina elaborada i d'alta qualitat. A més a més, també s'exigirà un bon servei i serveis extres com per exemple un aparcacotxes, guarda-roba o ús exclusiu de banys. Però també pot ser a casa de l'amfitrió, que s'haurà d'ocupar que tot estigui a punt (o que s'ocupi el responsable de protocol que sigui així).

Els **amfitrions** hauran d'arribar com a mínim 15 minuts abans que la resta de la gent convidada. I en temes de propines (en cas que calguin), es lliuraran al final i amb còmput global, no ho han de fer els convidats; l'import normalment gira entorn del 10% del de la factura. També cal tenir present que hi ha cultures en què la propina ja s'inclou en la factura, per exemple als EUA, i per tant no caldrà pensar-hi.

En el cas que es faci en un **hotel o restaurant**, el tipus de menjar que se servirà serà el menú amb les seves variants: menú fix, menú de la casa, menú *brunch*, menú de carta, menú de banquets, gales i cerimònies, menú degustació, menú còctel, vi espanyol i *lunch*.

El **tipus de servei** que escollirem dependrà del tipus de menjar que haurem triat; aquests són els més habituals:

- Servei directe. Els plats ja surten preparats des de la cuina i se serveixen per la dreta del comensal. Aquest és el servei més utilitzat, per bé que cada cop més es busca una certa sofisticació a l'hora de servir.
- El servei a l'anglesa. Els aliments surten de la cuina amb safates i els cambrers serveixen pel cantó esquerre.
- El servei a la francesa. Els aliments surten de la cuina en safates, el cambrer es col·locarà a l'esquerra del client i li presentarà la safata perquè se serveixi la porció que vulgui.
- El servei a la russa. Primer es presenta la peça sencera i decorada i després es trinxa i se serveix al plat a la vista del client.
- Elaboracions a la vista del client. És més sofisticat i cal tenir un personal especialitzat i amb perícia.
- Les empreses de càtering, que preparen i envasen els aliments per ser transportats i posteriorment consumits en un lloc on no precisen d'elaboració. En alguns casos requereixen escalfament.

2.2.2 Reunions professionals (actes fora de l'entorn del menjar)

Els actes que giren fora de l'entorn del menjar són coneguts com a reunions professionals. Majoritàriament són organitzades per empreses anomenades OPC (organitzacions professionals de congressos) i per agències especialitzades que tenen com a tasques assessorar, organitzar i controlar tots els serveis necessaris perquè la reunió establerta es desenvolupi correctament. Aquestes reunions es poden subdividir de la següent manera:

1. **Reunions de treball internes i externes.** Penseu que les reunions de treball sempre són útils quan sabem quin objectiu volem assolir; si no, solen ser una pèrdua de temps que la gent enfeïnada no està disposada a assumir, de manera que quan passa això les persones convocades acaben tenint la sensació que no s'ha fet res. A més, cal tenir en compte que:
 - En aquestes reunions, el nombre de persones ha de ser d'un mínim de cinc i un màxim de deu. El lloc on es farà la reunió ha de tenir unes característiques que permetin un bon ambient de treball, de manera que haurà de tenir una bona llum, una ventilació correcta i un equipament complet (ordinadors, projectors, pissarres, bolígrafs, material de papereria...).
 - En el cas que la reunió s'allargui en el temps o sigui molt formal és convenient disposar d'un servei de cafeteria i d'algun aperitiu que ajudin a reposar energies i no fer la reunió excessivament pesada. És fonamental la bona planificació d'aquestes reunions i que la persona que la convoqui marqui les pautes que cal seguir i els temes a tractar, tenint sempre en compte les categories dels assistents.

- Respecte a les reunions internes, recordem que són un dels principals vehicles de comunicació de l'empresa on els treballadors intercanvien informació entre ells i fins i tot poden intervenir d'altres departaments i no només la secció on es troben; a més a més, es plantegen noves directrius, possibles canvis o problemes que hagin sorgit durant l'any en curs.
 - Respecte a les reunions externes, encara que el protocol empresarial estigui marcat per una certa jerarquia, la nostra empresa és la que es converteix en l'amfitriona, i el que fa és cedir el "protagonisme" a la persona que convoca la reunió o és l'emissor del missatge en el sistema de comunicació que constitueix qualsevol acte corporatiu. Per tant, aquest emissor o convocant coordina, organitza, assumeix les despeses i ha d'aconseguir la rendibilitat de l'acte.
2. **Reunions virtuals.** Cada cop tenen més adeptes. Són reunions que permeten tractar temes importants i que permeten una facilitat de trobada, ja que no calen grans sales; però cal ser curós si ens veu l'altre client. Els tipus de reunions virtuals més utilitzats són: per xat, per pissarra i per videoconferència. L'avantatge de les reunions virtuals és un estalvi de temps, atès que eviten desplaçaments innecessaris i per tant són al mateix temps un estalvi de diners per part de les parts que les utilitzen.
 3. **Reunions institucionals o convencions.** Són reunions limitades a un nombre concret de persones de l'empresa (normalment ocupen càrrecs directius i/o representatius), però que també poden anar destinades als treballadors, i que persegueixen tenir els assistents informats de la manera més actual possible dels aspectes interns que evolucionen en l'empresa. En les convencions predomina el programa social sobre l'empresarial i va dirigit bàsicament a empresaris, col·lectius vinculats per aficions o inquietuds i treballadors destacats. L'objectiu d'aquestes reunions és afavorir la comunicació i les relacions interdepartamentals. Els avantatges són dos: d'una banda, la millora en la comunicació i la relació dels treballadors, i de l'altra, la presentació de nous productes.
 4. **Congressos.** Són reunions d'àmbit amb una temàtica més científica, política, econòmica o laboral, i on poden participar tant persones nacionals com estrangeres en representació pròpia o en representació d'una institució pública o privada. La participació mínima per ser considerat congrés és de 100 persones, ha de tenir una celebració periòdica (que no vol dir anual) i la seu pot ser en diferents llocs. Normalment tenen una durada d'entre tres i quatre dies. Se sol donar un diploma d'assistència que acredita la participació. L'objectiu dels congressos és investigar, reciclar-se i relacionar-se amb altres professionals de l'especialitat. L'eix central és el programa científic, les noves tendències i les posicions actuals. Normalment, si hi ha acompanyants s'integra un programa social per a ells.
 5. **Panel.** Reunió no formal on intervenen un grup d'experts (habitualment dos o tres conferenciants) que posen en comú les seves experteses seguint la tècnica de diàleg i no d'exposició d'idees, sent aquesta la gran diferència

respecte a l'anomenada taula rodona. Es permet, a més a més, la participació dels assistents (audiència) a través de preguntes. Per dur a terme aquesta reunió no es pot deixar res a la improvisació, ha d'haver-hi un ordre coherent i seqüencial, i per tant una preparació rigorosa. El moderador selecciona els participants i prepara amb ells les línies de diàleg, les quals regiran durant el panel. És important que tots els participants tinguin facilitat de paraula i un cert sentit crític i de l'humor per amenitzar la reunió.

6. **Fòrum.** Reunió força informal on el que es pretén és la participació de tothom a partir d'un principi d'igual a igual intercanviant idees sobre un tema en concret sota la direcció d'un coordinador o moderador. La similitud d'oportunitats per parlar dels participants fa que sigui necessari procedir a una forma de sorteig per decidir la participació. L'objectiu és conèixer de forma resumida les diverses opinions sobre un mateix tema.
7. **Trobada.** Reunió d'especialistes on es treballen temes inherents a les seves àrees de coneixement amb la finalitat d'intercanviar treballs i sobretot experiència dels respectius camps professionals en els quals treballen.
8. **Cicle.** Té una temàtica concreta amb un objectiu principal, que esdevé l'eix central. Es pot donar en el format de xerrada, de concert, d'exposició, etc., i té una periodicitat.
9. **Jornada.** És un espai concret de temps on es desenvolupen una sèrie d'activitats centrades en una àrea disciplinària. Serveix per difondre i actualitzar els coneixements que es troben en l'àrea temàtica de la jornada. A més a més, també ajuda a l'intercanvi d'experiències i relacions personals. Per tant, l'objectiu és exposar temes, organitzar grups de treball, debats, contrast d'opinions i tancar amb un conjunt de conclusions.
 - Hi ha una variació en la jornada que és la **jornada de portes obertes**, que en realitat és un acte publicitari i propagandístic de l'empresa per donar-se a conèixer en el seu entorn o en algunes ocasions per seguir generant confiança. Per tant, el seu l'objectiu és una projecció cap a l'exterior. En aquest cas els detalls s'han de cuidar al màxim, ja que el que es projecta és la imatge de l'empresa.
10. **Conferències.** Solen ser reunions d'un gran nombre de persones que tenen un interès comú o comparteixen un sector professional determinat. Tenen un caràcter força formal i normalment impliquen uns quants oradors que aborden un ampli grup de professionals. Es pot convidar a la interacció, però no al mateix nivell d'una conversa o un seminari.
11. **Seminaris.** Tenen lloc amb un objectiu molt concret, l'educatiu, i generalment impliquen petits grups de persones. La interacció és molt important, de manera que sovint s'afavoreix que els assistents hi participin tot expressant les seves opinions o fent preguntes als oradors. Segons les noves tendències, perquè un seminari sigui més interactiu el podem estructurar de manera que hi hagi una activitat que trenqui el gel durant la qual cadascun dels assistents es presenta, i en el cas que tothom es conegui, portar a terme el que es coneix com un "trencagel", en el qual tots els

participants comparteixen alguna cosa sobre ells mateixos qui ningú més coneix.

12. **Assemblea general (o junta general d'accionistes).** Reunió estatutària, que pot ser ordinària o extraordinària, dels membres d'una associació, sigui quina sigui la forma jurídica que ha adquirit. L'objectiu és informar i analitzar els resultats que ha obtingut l'empresa, prendre decisions de les accions que es duran a terme l'any següent, resoldre problemes i finalment, en el cas d'existir beneficis, decidir com s'han de repartir. Per als consells d'administració se sol disposar d'una taula amb presidència anglesa única, on el lloc principal se situa al costat menor de la taula mirant cap a la porta de sortida. La resta de membres se situen a dreta i esquerra de la presidència en ordre descendent segons la seva importància.
13. **Inauguracions.** És un dels actes més habituals en les empreses privades (i també en les institucions públiques). Des del punt de vista del protocol, una inauguració és un acte convocat per l'empresa amfitriona per presentar públicament una nova instal·lació fruit d'una inversió i obra, o la posada en marxa d'un nou servei. S'organitzen quan l'amfitrió desitja que aquesta tingui un ressò més enllà de la pròpia empresa, arribant a la societat en general i, per tant, és necessari que hi hagi els mitjans de comunicació per garantir aquest ressò. A més a més, tenen un alt component de cortesia destinada a les autoritats i als representants públics, de manera que el més habitual és oferir la presidència de l'acte a l'autoritat pertinent amb major rang i que estigui present en l'acte.
14. **Comitè.** Reunió formal d'un grup limitat de persones que ha estat escollides per l'òrgan directiu amb un mandat limitat de temps.
15. **Comissió.** És un òrgan de control o de consulta que s'ocupa d'un sector de les activitats que l'associació decideix cedir-li.
16. **Fires i exposicions.** Són una oportunitat per donar la imatge més positiva de l'empresa i una oportunitat per investigar mercats:
 - Les fires solen ser periòdiques i se celebren normalment al mateix lloc. L'objectiu és bàsicament comercial i promocional, però també té molt de relacions públiques. A les fires hi ha una important quantitat d'estands, de manera que cal buscar alguna tècnica per poder fer que el nostre sobresurti de la resta (una maqueta gegant, uns colors cridaners, unes activitats úniques...).
 - Les exposicions són reunions informatives, culturals, educatives i propagandístiques més que comercials; a més, són puntuals i itinerants en molts dels casos.
17. **Reconeixements.** A gran o petita escala, les cerimònies que lliuren premis tenen com a objectiu felicitar i agrair als integrants d'una organització la feina ben feta. És molt important determinar el tipus de premi que es vol lliurar; com se sol dir, "els premis s'han de correspondre amb l'acció que s'està reconeixent".

18. **Visita guiada.** Una forma de donar a conèixer la infraestructura i els serveis de l'empresa. En aquests casos, l'oficina de protocol ha de preveure i organitzar aquestes visites de manera que no destorbin el normal desenvolupament de les tasques laborals, així com de la jornada laboral, i a més a més assolir i ressaltar la millor imatge corporativa possible.
19. **Iniciatives de treball en equip.** És un tipus d'acte que es porta a terme per assolir la motivació i/o formació de certs grups de persones dins de l'organització. Solen ser grups petits perquè tothom tingui al màxim de participació activa. Aquests actes han de ser molt creatius, i es poden dividir les seves accions en activitats esportives (esports aquàtics, rutes a cavall, organització de viatges...), activitats lúdiques (rols, jocs a l'aire lliure, disfresses...) i finalment activitats de participació (concursos de cuina, elaboració de productes manuals, classes de ball...).

2.2.3 El comiat

El punt final de qualsevol dels actes que hem vist és el comiat, un moment igual d'important que la benvinguda o que una conversa en una reunió. Cal saber quan i com hem de marxar d'una reunió i/o d'un acte.

El comiat ens ajuda a saber si la negociació ha estat un èxit o un fracàs. Per tant, hem de dedicar-li el temps que calgui; però compte, no ha de ser excessiu. No esperem que ens convidin amablement a marxar, saber retirar-se a temps és una virtut que ens ha d'acompanyar.

Per saber **quan hem de marxar** hem de conèixer el caràcter de l'amfitrió i de l'acte. Pot ser que sigui donat a fer llargues converses de sobretaula o a participar en jocs de taula, amant de prendre algun licor després... Marxar massa d'hora seria totalment incorrecte. O el contrari, l'amfitrió és poc donat a fer sobretaula llargues i sol mostrar certs senyals per donar acabat l'acte, i llavors és important reconèixer els senyals per, de manera discreta, fer el comiat més correcte. Si sabem poc o res dels amfitrions, observar la resta dels convidats pot ser una bona eina: farem el que facin ells. Però tinguem clar un principi: no siguem mai ni els primers ni els darrers a marxar, tret que hi hagi algun motiu extraordinari, com que l'amfitrió ens demani quedar-nos una estona més o rebem una trucada urgent que ens oblige a marxar.

Per tant, el millor moment per acomiadar-se és quan ja han marxat alguns convidats, o bé quan ja han passat uns trenta minuts després de les postres, el cafè i/o els licors.

L'**encaixada de mans** torna a ser molt important; ha de ser breu i amb la força necessària, però recordem que no l'hem de mantenir molt de temps. El que no hem de fer és gesticular mostrant avorriment o cansament (badallar, mirar el rellotge amb insistència, tancar els ulls...) per deixar l'acte, es considera una falta d'educació i una grolleria i pot conduir al fracàs d'algun tipus de negociació o celebració de l'acte.

En marxar és important acomiadar-se de l'amfitrió; en certs casos, fins i tot és un requisit ineludible dir “ha estat un plaer conèixer-lo” o “ha estat un plaer compartir la vetllada/l'acte amb vostè”, són més que suficients en aquells moments. Després serà important enviar un agraïment, ja que (recordeu) és important fidelitzar el client.

Un **bon comiat** ha de ser cordial, breu i agradable.

Els comiats poden ser espontanis o programats, però han de ser breus i elegants, tractant de quedar bé, com la resta d'assistents. Primer ens acomiadem dels amfitrions i després de les persones amb les quals hem mantingut algun contacte durant l'acte; no cal acomiadar-se de tothom, perquè si hi ha molta gent pot ser quasi impossible.

Important: un cop t'acomiaades ja està fet, no pots estar-te acomiadant més d'un cop, perquè es fa interminable i pesat, i acaba no tenint sentit. I quan ja estem caminant és important marxar amb el cos dret, sense necessitat de mirar cap enrere, amb el cap alt, fet que denota l'acceptació de l'acte o reunió, indiferentment del resultat final que tingui *a posteriori*.

2.3 Idees bàsiques de negociació i persuasió

Al final del procés d'un bon acte empresarial, els elements que formen l'engranatge d'aquest —negociació, acord i beneficis— han de desembocar o traduir-se en l'obtenció d'uns resultats. Dit d'una altra manera: a banda dels beneficis econòmics, els **objectius principals** que persegueix el protocol empresarial són tres: la transmissió d'una bona imatge, el respecte als clients a través de la capacitat de negociar i, finalment, arribar a assolir els objectius empresarials que s'han determinat (vegeu la figura 2.3).

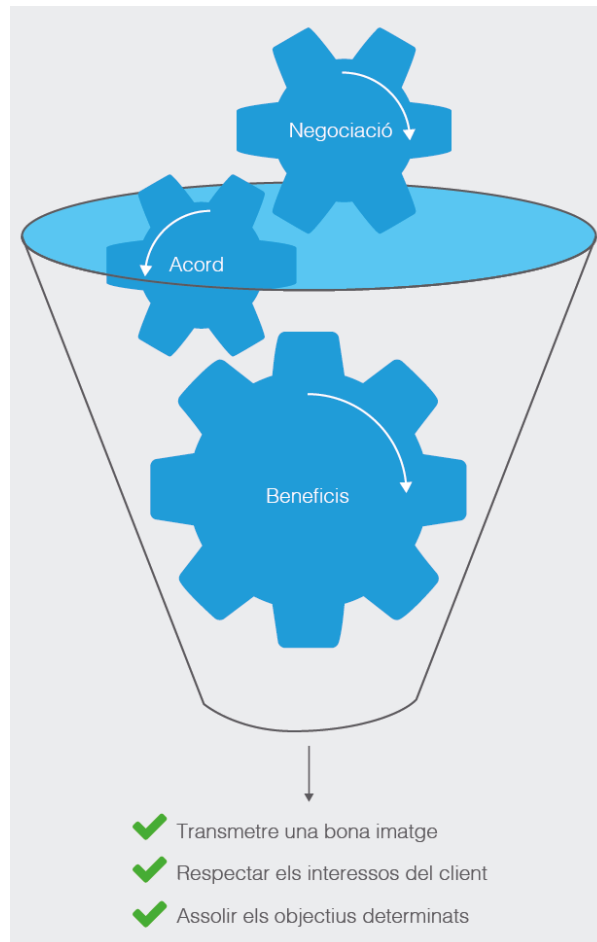
No oblidem que la negociació és un art, i és el moment en què es produeix la confluència d'interessos de les diverses parts que es troben per portar a terme un acord comú que els repercutirà en beneficis posteriors de manera immediata, a curt, mitjà o llarg termini.

Per tant, la persuasió i la negociació formen part essencial del protocol empresarial. Per obtenir aquest objectiu bàsic és important treballar sobre uns **objectius complementaris**, com ara:

- Aconseguir un punt intermedi. És a dir, satisfer els objectius o interessos d'ambdues parts perquè d'aquesta manera s'arriba a l'acord. En qualsevol negociació sempre hi ha una part més forta i una més dèbil. La forta marca les directrius de la negociació i també obté un major benefici, però això no significa que no hagi de respectar la més dèbil en termes d'interessos i de dignitat. És evident que quan una part vol imposar-se la negociació es trenca.

- Firmar l'acord, el qual ha de ser clar i precís, sense deixar lloc a cap mena d'interpretació posterior, i que, evidentment, el seu acompliment sigui previst per ambdues parts.
- Obsequiar els convidats.

FIGURA 2.3. Objectius principals d'un acte empresarial



Satisfacció mútua

Un intercanvi de concessions és especialment efectiu quan es tracta de construir relacions a llarg termini: es dona una cosa a canvi d'altra i es millora la relació entre ambdues. Una negociació en què les dues parts acaben amb la sensació que han guanyat és coneguda amb el nom de *win-win* ('guanya-guanya'), i és molt utilitzada a Amèrica del Nord i a Europa.

Per regla general, l'obtenció de **beneficis** es mesura en termes econòmics, però també es pot mesurar en termes humans i socials (la imatge de la marca o l'empresa en el seu entorn).

Els millors **critèris per negociar eficaçment** són:

1. Tenir les expectatives i/o objectius alts abans de començar la negociació; no podem anar de menys a més, sinó que ho hem de fer de més a menys.
2. Planificar els resultats abans d'iniciar la negociació. En aquesta planificació haurem de pensar quin és el resultat òptim o ideal al qual volem arribar, quin el realista i quin serà el nivell mínim acceptable perquè es doni l'acord que busquem.
3. No acceptar mai la primera oferta.
4. No hem de regalar mai, estem negociant i ja haurem de cedir en algunes coses, però a canvi d'altres. Cedir per cedir no és possible, cal negociar

cadascuna de les cessions que hem de fer. Una fórmula adient pot ser: “si vostè... llavors jo podria” (no a l'inrevés).

5. No rebutjar d'entrada les propostes de l'altra part, així que serà important reformular la proposta tot adaptant-la a les necessitats de la nostra empresa.
6. No prendre decisions a la lleugera, han d'estar sospesades i meditades.
7. Escoltar i parlar estrictament el que és necessari.
8. En una negociació es tracta el problema; per tant, no podem fer que *el problema* sigui *el negociador*.
9. Mostrar sempre els nostres punts forts, mai els febles.
10. No acceptar res que no s'hagi analitzat fil per randa
11. Llegir tota la lletra, sobretot la petita. Desconfiarem de la frase “no, això són detalls menors”. Mai els detalls són menors, ni les suposicions, ni les estimacions.
12. Com a mínim, un 20% del temps de la negociació l'hem d'utilitzar per obtenir informació de l'altra part.

No tothom té la mateixa capacitat negociadora; en aquest moment hi intervenen molts factors, tant tècnics com humans. Ens serà de gran auxili **preparar la negociació**, és a dir:

- El coneixement perfecte de la part contrària.
- L'estratègia, els arguments i les possibles objeccions.
- Les tècniques psicològiques que s'aplicaran.
- Les concessions i els acords a què estem disposats arribar.
- El contracte de treball, compromís i satisfacció.

En tota negociació protocol·lària hi ha uns **principis** importants que cal assolir:

- Aconseguir el millor acord que es pugui per a l'empresa.
- Negociar dins el marc de la llei.
- Mantenir la integritat, no se sap mai si haurem de treballar de nou amb l'altra part negociadora.
- No dir mentides.
- Els acords s'han de mantenir i respectar.

2.3.1 Fases de la negociació

Bàsicament, tota negociació es desenvolupa en tres fases:

1. Preparació tècnica:

- Preparar la negociació exhaustivament.
- Conèixer l'oferta i tots els elements: productes, serveis, preu, costos, terminis d'entrega, condicions de pagament.
- Conèixer els objectius de les dues parts, el nostre i el de la part contrària.
- Conèixer la competència per destacar els nostres avantatges i els elements que ens diferencien.
- Ser original en els plantejaments i les argumentacions.
- Si és necessari, farem demostracions pràctiques.
- Tenir molt definits els marges amb què comptem a l'hora de negociar. Pensar en la segona millor opció des del nostre punt de vista.

2. Desenvolupament:

- Practicar l'empatia, posar-se en el lloc de l'altre.
- Saber utilitzar les eines de comunicació verbal i no verbal.
- No subestimar el nostre interlocutor.
- Oferir un lloc i un marc confortable per als dos.
- Ser pacient, no donar mostres d'esgotament ni que tenim ganes d'acabar.
- No importa el nostre criteri personal, hem de procurar persuadir a l'interlocutor. La persuasió és un dels pilars bàsics de la negociació. La millor negociació és aquella en la qual guanyen les dues parts, almenys a llarg termini.

3. Acords i conclusions:

- Ser permissiu i flexible.
- Les dues parts han d'estar satisfetes amb l'acord.
- Que quedi reflectit tot l'acordat en el contacte.
- És convenient enviar a totes les parts negociadores les actes de la reunió i les conclusions de la negociació.

2.4 Logística per preparar actes empresarials; eines de planificació i gestió

En l'àmbit empresarial, un esdeveniment és un acte que serveix a l'empresa per presentar-se o potenciar-se ella mateixa o a algun dels seus productes o serveis,

o per poder donar als seus clients l'oportunitat d'un apropament més directe a l'empresa, fet que facilita la seva **fidelització**. Els actes poden ser molt senzills, una única acció o complicats, on hi ha un engranatge d'accions que ha de funcionar perfectament perquè el que hem preparat tingui èxit.

A l'hora de planificar un acte s'han de definir molt clarament unes **qüestions bàsiques**:

- Quin tipus d'acte vull fer?
- A qui va dirigit?
- Quin objectiu vull assolir?
- Quina data és la més idònia?

De manera que, un cop definides aquestes i altres qüestions, comença la **fase de preparació**, que respon a totes les accions que haurem de portar a terme abans de l'execució de l'acte perquè aquest es desenvolupi satisfactòriament. La fase de preparació és la més laboriosa i costosa, ja que és el moment en què s'ha de preveure tot el que farem, el que encarregarem, i com, quan i quines infraestructures utilitzarem, així com a qui convidarem.

El llistat de punts que cal tenir en compte depèn directament del tipus d'acte que vulguem fer. I a més a més, determinar la durada de cadascuna de les activitats de l'acte que estem preparant és bàsic perquè tot funcioni a la perfecció. L'eina per fer-ho adequadament són els cronogrames, i concretament el cronograma d'activitats, que ens serveix per analitzar si el projecte utilitza adequadament el temps i els recursos dels quals disposa.

Igual que en la gestió institucional, hi ha diverses tècniques gràfiques per fer un **cronograma d'activitats**. La més coneguda en el món empresarial és el diagrama de Gantt o de Barres. Aquest diagrama consisteix en una taula de doble entrada; en les fileres s'anota el llistat de les activitats que s'han descrit en l'apartat de l'acte i en les columnes, el temps que durarà cadascuna de les activitats, si són dies, setmanes, mesos, trimestres...

El protocol té com a objectiu facilitar les relacions humanes, i per això té una relació directa amb els actes que l'empresa programa. Un acte és perfecte no tan sols quan tot surt bé, sinó, i sobretot, quan no es noten els engranatges que l'han fet funcionar. En funció de la importància que l'empresa li vulgui donar, del nombre de persones que involucri i del lloc i dia en què es preveu fer, la complexitat de l'acte serà major o menor.

En un acte tot ha d'estar **sota control**, res es pot deixar a la improvisació, tot s'ha d'ajustar al que està programat.

Però acomplir amb un programa tampoc significa tancar-se en banda, no ser flexible ni pel que fa referència als horaris ni al contingut. De vegades cal fer

alguna variació a partir de certes circumstàncies i alguns convidats. Però res que en certa mesura no haguem pogut preveure abans.

La **logística** és el conjunt de mètodes i medis idonis per implementar l'organització, la planificació i la gestió de qualsevol acte empresarial.

La persona a càrrec de la logística tindrà responsabilitats operacionals respecte a la implementació i l'organització de mesures i tàctiques a executar. Per acabar, haurà de valorar i, si s'escau, prendre mesures, respecte als resultats esperats i els obtinguts finalment, com a conseqüència de la gestió que s'ha de portar a terme.

Per **celebrar un acte** hem de tenir presents les següents fases: preparació, elaboració, execució i avaluació (vegeu la figura 2.4).

FIGURA 2.4. Fases de l'acte empresarial



A l'hora de **planificar un acte** hi ha una sèrie d'**eines** que ens permetran la gestió, la logística i el control d'aquest. Serà convenient que totes les passes que cal seguir per dur-lo a terme estiguin establertes prèviament en un manual de protocol dels actes empresarials/. Això ens ajudarà a portar sempre i de manera correcta l'organització dels mateixos.

2.4.1 Preparació de l'acte

La fase de preparació comprèn totes aquelles activitats que són necessàries abans de posar en marxa l'organització d'un esdeveniment. Normalment, s'han de respondre les següents preguntes:

- Què pretenc?
- A qui el vull dirigir?
- Quan el vull fer?
- On el vull fer?
- Quina projecció volem tenir?
- Quin ceremonial haurem de portar a terme?

És l'etapa més flexible i la que més adaptacions ens permet, on podrem fer més canvis i tenir en compte totes les circumstàncies. Els elements que la configuren són:

- **Establir la filosofia i/o els objectius.** Hem de determinar amb precisió quina serà la finalitat que perseguim en la realització de l'acte, els principals interessos de l'amfitrió, la imatge que volem transmetre, els assistents que volem tenir, l'abast mediàtic, el pressupost (una primera estimació inicial de la despesa que es preveu i òbviament l'autorització per part de l'empresa), així com els mitjans i terminis de temps dels quals disposem. És possible que potser en algun acte necessitem de patrocinadors, aquest és el moment de plantejar-s'ho. Quina solemnitat li volem donar a l'acte: volem que sigui senzill, amb rigor protocol·lari, amb atencions, amb facilitats? És el moment de respondre a aquestes preguntes. Després ja serà massa tard.
- **Primers contactes.** Normalment poden ser via telèfon o, el que comença a ser imperant, via *email*. Es tracta de fer una primera aproximació per saber si serà o no ben rebuda la idea de celebrar l'acte. Si és un acte que ja s'ha fet en anteriors edicions, la probabilitat de celebració és alta i per tant menors els contactes que hem de fer, però si és el primer cop cal saber com "respira" el públic al qual anirà dirigit.
- **La data.** Encara que no ho pugui semblar, és un factor important que cal tenir en compte. Potser algun cop la data ens vindrà fixada directament des de direcció, però potser en algun altre moment serem nosaltres qui l'escollirà; vigilem que no hi hagi cap esdeveniment extern (social, econòmic, polític, esportiu, religiós...) que pugui eclipsar el nostre. Si no és coincident buscarem la data i l'hora més adequades, intentant adaptar-les, en la mesura del possible, a les agendes de les personalitats assistents. També caldrà pensar en els mitjans de comunicació: com menys coses hi hagi el dia en què programem l'acte, més ressò tindrà entre els mitjans.

- **El lloc.** L'elecció del local és important; pot ser a la mateixa empresa o fora. Evidentment, fora de l'empresa dependrà del pressupost que tinguem; dins de l'empresa també hi haurà un pressupost, però certs costos es redueixen molt, com per exemple el lloguer de l'espai. Hem de pensar que el lloc estigui ben comunicat, il·luminat, ampli i climatitzat, i que sigui idoni per al que volem fer: suficient espai, terra que no faci soroll i zones de jardí. Serà important, doncs, visitar el local, i si ho considerem important, fer-ne fotografies i obtenir plànols per saber les dimensions exactes amb les quals comptem.

Tot això quedarà recollit en un **primer document** escrit on es materialitzaran les idees d'aquesta primera fase. Un cop el projecte és aprovat per la direcció és quan comencem la segona fase; és un moment important, ja que si treballem en equip s'hauran de delimitar les funcions i responsabilitats de cada membre del nostre equip de protocol, fet que ens ajuda a la coordinació. Si estem sols/es, totes les funcions les haurem de desenvolupar nosaltres.

2.4.2 Elaboració de l'acte

Aquesta segona fase és la que ens permetrà donar-li forma a l'acte. S'inicia amb el disseny a través d'un **programa** que inclou les pautes bàsiques del seu desenvolupament. En aquesta fase tantejarem, recopilarem informació, tindrem les discussions tècniques que calguin...

El programa inclou i estableix els ordres de les accions que cal seguir i les persones que hi intervenen. En la mesura del possible, evitarem modificacions unilaterals dels elements importants (dia, hora, lloc...) que afectin el desenvolupament de l'acte. Al programa hi hem d'**incloure**:

- L'amfitrió de l'acte com a organitzador.
- Dia, lloc i hora.
- Convidats.
- Protocol de rebuda i comiats.
- Distribució de l'espai, assenyalant la mesa presidencial.
- Etiqueta de l'acte.
- Temporalitat completa de l'acte.
- Programa social, si s'ha previst en l'acte. És important que el programa social sigui compatible en temps amb el programa oficial, ja que és tot un engranatge i cal que funcioni perfectament.
- Grafisme: disseny d'invitacions, cartells, panells, murals...
- Convocatòria dels mitjans de comunicació, indicant dia, hora i lloc.

En el cas que l'acte necessiti de diversos dies per desenvolupar-ho tot, el programa haurà de preveure tots els temps, els llocs, les hores i els dies en què es desenvoluparà; la inclusió d'aquestes **quatre eines** dins del programa ens serà molt útil: cronograma, llibre de ruta, llistat oficial de convidats i plànols.

Aquesta fase també inclou els càlculs relatius al **pressupost**, tenint en compte els ingressos, els costos i les contractacions.

Cronograma, llibre de ruta, llistat oficial dels convidats i plànols

Un **cronograma** contindrà el programa detallat de l'acte, precisant l'hora, el lloc i l'acció que succeeix en cada moment. El cronograma és fruit del primer document que hem elaborat en la fase de preparació, i esdevindrà l'**eina visual**, a la manera d'un gràfic, on quedaran ordenades totes les tasques.

És important que el cronograma el tingui tot l'equip implicat en l'acte; per tant, ha de ser senzill i visualment fàcil d'entendre, i que evidentment les accions que va marcant siguin fàcils de portar a terme. El cronograma, de fet, ordena en el temps les activitats; perquè ens sigui útil ha d'incloure els següents elements:

- Determinar amb precisió quines són les activitats a partir dels aspectes tècnics presentats en el projecte i adjudicar un temps d'execució a cadascuna.
- Utilitzarem colors que distingeixin els tipus d'activitats i els recessos.
- Si l'activitat compta amb un convidat especial, escriure-hi el seu nom.
- Si hi ha diverses accions (tallers, cursos, xarrades...) és convenient enumerar-los abans de posar un nom a cadascun d'ells. Logísticament és molt útil.
- Mantenir actualitzat el cronograma a mesura que es van confirmant les activitats.
- És convenient que per a cada activitat paral·lela hi hagi un cronograma propi, encara que sigui senzill.
- A la columna esquerra han d'aparèixer totes les etapes i activitats que requereix l'acte.
- A la filera superior, l'extensió de temps que es requerirà per fer tota l'organització de l'acte, pot anar per minuts, hores, setmanes, mesos...
- En la quadrícula del centre s'omple amb colors la relació entre l'activitat i el temps que se li vol dedicar.

En definitiva, el cronograma ens ajuda a delimitar la logística de l'esdeveniment, la qual es divideix en:

- Convidats: haurem de definir, fer, dissenyar i enviar la llista de convidats.

- Lloc: haurem de definir el lloc de l’acte, la data i l’hora, la contractació d’un altre lloc i la decoració d’aquest.
- Lloguer d’equipaments: mobiliari, cristalleria, plàtera, coberteria, blancs (estovalles, tovallons, tovalloles...) i equips de cuina.
- Càterings, proveïdors de begudes, refrescos i cafès, tes...
- L’oci i l’entreteniment: so, animació, llista de jocs, banda musical, Internet/WiFi...
- Recursos humans: amfitrió, manteniment, porters, seguretat...
- Altres: tot allò que calgui segons la naturalesa de l’acte.

Exemple de com fer un bon cronograma

Els passos que cal seguir per fer un cronograma ben fet són els següents; prendrem com a exemple un cronograma de Gantt (vegeu la figura 2.5):

1. Tindrem un calendari a mà per incloure correctament les dates.
2. Utilitzarem un full de càlcul (Excel), permet molta mobilitat i és una eina ràpida.
3. Iniciem col·locant en una filera els horaris: inici i finalització l’acte.
4. En la primera columna, les activitats de què es compon l’acte.
5. A primeres hores és important que es col·loquin les activitats més complexes i que requereixen de major concentració o esforç, ja que a mesura que va passant el dia anem perdent força.
6. L’ordre de la resta d’activitats pot ser aleatori, però haurem de tenir present que després del dinar (si n’hi ha) no podem fer activitats d’una certa concentració o petit esforç físic.

FIGURA 2.5. Cronograma de Gantt



El **llibre de ruta** l’han de tenir tots els participants a l’acte; és on apareixeran els horaris, les adreces (és important no deixar-se res: com arribar-hi, un mapa de la zona, aparcaments...), el material necessari i un telèfon de contacte perquè puguin comunicar-se sempre amb l’organitzador o amb la persona a qui s’ha delegat aquesta funció de control.

Respecte al **llistat oficial dels convidats**, és important portar-lo sempre a sobre. El document ha de contenir les adreces de correu electrònic i els telèfons de tots els agents implicats. Hi ha diverses maneres de formular el llistat: el més senzill

és per ordre alfabètic i tots seguits. Però també ho podem dividir per grups (des d'autoritats més importants fins a treballadors) i, dins de cada grup, per ordre alfabètic. En el cas que sigui per grups és convenient que siguin llistes separades, ja que és més fàcil de controlar i de saber quan les tenim totes completes. Hem de tenir present que tenir tot el llistat tancat no és fàcil, ja que fins a darrera hora pot ser que ens quedi algú per invitar i que caldrà incloure al llistat. Ateses les dades que contenen aquests llistats, han de ser tractats amb molta cura i respecte per la privacitat.

Finalment, els **plànols** són eines que ens ajudaran a facilitar-nos el moviment i la comprensió de l'acte. És important conèixer a la perfecció el lloc on es produeix l'acte, de manera que tant per qüestions de seguretat com per evolució de l'esdeveniment estigui tot sota control.

Pressupost; ingressos, costos i contractacions

L'èxit d'un esdeveniment rau a encertar en tots els detalls, que l'organització no es vegi i que tingui una tornada econòmica a curt, mitjà o llarg termini. Serà necessari establir un pressupost, és a dir, un còmput anticipat dels costos, les despeses i els ingressos. Tenim una doble classificació de pressupost:

- **Segons la relació amb l'esdeveniment:**

- Quan el pressupost s'adapta a l'esdeveniment. Haurem d'estimar de la manera més realista les possibilitats de recuperació dels costos produïts. En aquest cas, el pressupost s'elabora segons tres elements:
 - * La planificació general.
 - * Les necessitats específiques.
 - * Els objectius preestablerts.
- Quan l'esdeveniment s'adapta al pressupost. En aquest cas partirem d'una quantitat determinada i, sobre la mateixa, haurem d'adequar les contractacions que haurem de fer.

- **Segons sigui real o flexible:**

- El pressupost real. Parteix de l'existència d'esdeveniments realitzats en temporades precedents, de manera que estem fent un pressupost igual amb les variàncies dels canvis d'IPC i segons el nombre d'assistents.
- El pressupost flexible. Mentre anem planificant anem executant. Problema? Si ens anem trobant amb moltes contingències haurem d'anar adaptant el pressupost al que es vagi produint.

Un cop establerts els objectius i planificades les accions i els temps, és el moment de **quantificar**. En la confecció del pressupost hem de comptabilitzar tot allò que necessitarà l'acte per ser realitzat: recursos humans, econòmics (monetaris), materials... La majoria de les decisions que prendrem aniran lligades directament al pressupost que tinguem o puguem tenir. És important que recordem de posar-hi

sempre l'IVA. Els elements essencials del pressupost els podem agrupar, per tant, en tres partides:

- **Recursos monetaris**, que inclouran conceptes com el lloguer de la sala/es, l'allotjament per als convidats importants, el transport, les dietes, la manutenció, el càterring si s'ha previst, les despeses de llicències i els permisos que s'hagin hagut de demanar.
- **Recursos humans**. Aquesta és una de les partides més importants, i haurem de tenir en compte tothom:
 - Personal de protocol i relacions públiques.
 - Personal auxiliar, hostesses d'informació i intèrprets.
 - Hostesses de protocol per a l'atenció de persones VIP.
 - Personal de seguretat i porters d'accés.
 - Tècnics audiovisuals: fotògrafs, so i il·luminació.
 - Tècnics de manteniment.
 - Personal extra.
 - Personal sanitari.
- **Recursos materials**. Poden ser molts, i poden anar referits a:
 - La imatge corporativa: targetes o cartes d'invitació, sobres, programes, fullets, targetes acreditatives per als assistents i per als convidats, targetes d'identificació per a les taules, plànols de taula, cartells, regals per als participants, publicitat i propaganda...
 - El suport tecnològic: aparells de vídeo, canons, portàtils, megafonia, projectors, impressores, programes informàtics, cabines de traducció...
 - El màrqueting: on farem la promoció? Avui hem de tenir presents les xarxes socials, ja que és l'única forma de fer arribar la celebració de l'esdeveniment a un gran nombre de persones: Facebook, Instagram, Twitter...
 - Altres recursos materials: transport, escuts, panells, decoració i ornamentació, mobiliari...

Què haurem de considerar en la planificació d'un pressupost? Quan ens plantegem un pressupost hi ha dos punts clau: els ingressos i els costos.

Respecte als **ingressos**, poden venir de:

- Ingressos dels participants (inscripcions, donacions, compra de bitllets...)
- Si hi ha suport de patrocinadors
- Si s'obté algun tipus de subvenció pública o privada
- Els espais publicitaris

- Les activitats especials

Els **costos**, per la seva banda, es divideixen en: costos fixos, variables i d'imprevistos.

- **Costos fixos.** Són aquells que haurem de cobrir independentment de la quantitat d'assistents; entre els costos fixos tenim:
 - La producció del preesdeveniment, la despesa del personal i la papereria
 - La difusió, la promoció, la publicitat i la roda de premsa
 - El disseny, la impressió i els costos d'enviament de les invitacions
 - El lloc (aquest s'emportarà un bon pessic del pressupost, segons on es faci)
 - Actes protocol·laris d'apertura i/o cloenda
 - Traductors, si fossin necessaris
 - El sistema d'inscripció i acreditació
 - La contractació de xous o activitats en la part dels extrems de l'esdeveniment
 - Cobertura d'una assegurança per a l'equipament i el personal
 - Honoraris de serveis professionals
 - Serveis de transport, muntatge i desmuntatge
- **Costos variables.** Estan determinats per la quantitat d'assistents o convidats. Cal destacar els següents:
 - Material d'acreditació, credencials, programes, fullets, regals, diplomes...
 - Servei de càterring, dinars, sopars...
 - Personal temporer
 - Estacionament de vehicles
 - Ordinadors i mobiliari
 - Despeses bancàries
 - Personal de seguretat i neteja
- **Costos imprevisos.** Per bé que ho tinguem tot controlat, sempre hi ha una sèrie de contingències que poden sorgir i que inicialment no teníem previstes, de manera que és molt convenient que en el pressupost adjudiquem una partida per a aquestes coses. Normalment hem de preveure entre un 10 i un 15%, fet que ens donarà flexibilitat i no passar-nos del que havíem previst inicialment.

Un altre aspecte important és la **cotització del pressupost**. A l'hora de fer el pressupost és important que demanem diverses cotitzacions, de manera que ens ajudaran a ajustar-lo millor. Heu de pensar que des del primer dia que comencem

a elaborar el pressupost fins al tancament del mateix hi haurà modificacions, ja sigui pròpies o dels proveïdors. Atès que podem estar fent un pressupost d'un any per a un altre, és important que arribem a un acord amb els proveïdors perquè ens mantinguin els preus.

Procureu no llençar o desfer-vos de les cotitzacions que inicialment ens han fet tots els proveïdors. Per guardar-les, utilitzarem una eina coneguda amb el nom de *Carpeta de cotitzacions*, on desarem totes les que hem rebut. Això ens permetrà tenir, en cas que el proveïdor triat ens fallés, la informació necessària per anar a buscar un altre proveïdor sense haver de començar des de zero. A més a més, ens pot servir d'informació eficaç en el cas que l'esdeveniment s'anés repetint, ja que podríem veure i comparar les variacions al llarg del temps.

També és important que, quan fem la **presentació del pressupost final als organitzadors**, aquest sigui al més clar possible. És molt recomanable que tot el pressupost estigui dins d'un full de càlcul (Excel) i amb els següents elements:

- Un encapçalament amb el nom, l'any de l'esdeveniment, la data i l'hora i el nombre de persones.
- Cada un dels costos: millor començar pels fixos i després els variables, i recordem que cal afegir la previsió d'imprevistos.
- En el cas que hi hagi partides que funcionin per unitat, i atès que estarem treballant amb un full de càlcul, una columna amb el preu cost per unitat i una columna amb el preu total.

Data de validesa

En el moment de presentar un pressupost, recordeu-vos de posar-hi data de validesa d'aquest, ja que vivim en un món canviant i els costos poden variar, fins i tot d'una setmana a una altra.

Un cop finalitzat el pressupost, dins de la fase d'elaboració tenim l'**escaleta**, que és un guió tècnic que conté tota la informació del que faran els organitzadors en cada moment perquè l'acte es vagi produint sense incidències.

Disseny i contractació

A l'hora de fer el **disseny del protocol** hi ha diversos elements i accions que haurem de tenir en compte:

- Els assistents que vinguin: enviament de les invitacions; recepció de les confirmacions, que pot ser a través de l'enviament d'una targeta perquè la remeti amb la confirmació o no-confirmació d'assistència a l'acte o bé programar-ho digitalment amb un *link* de confirmació.
- La ubicació dels assistents, les precedències i les presidències.
- La previsió de la persona que serà l'encarregada de la recepció de les personalitats i d'altres convidats.
- El disseny del protocol dels símbols i de les banderes, si s'escau.
- El disseny de les presentacions i dels regals.
- El disseny dels desplaçaments possibles.

- La preparació de la documentació: invitacions, programa de protocol, programa de butxaca per als convidats, cronograma de l'acte i, si fos necessari, fullets, carpetes i vídeos institucionals amb la imatge corporativa de l'esdeveniment.
- Preveure qui dirà unes paraules de benvinguda; per tant, preveure els sistemes de megafonia, del so ambiental, de la tarima, del moment del discurs, de l'aigua, de l'ordre d'intervenció...
- Preveure qui dirigirà el brindis o còctel de benvinguda. S'ha de tenir clar quant durarà i quin és el millor lloc per fer-lo.

Pel que fa a les **contractacions**, haurem de dur a terme les accions següents:

- Contactar amb les institucions o personalitats que desitgem que vinguin, fixació de dates, hores, discursos...
- Llogar un edifici adequat, sala o saló, supervisant la decoració, l'adaptació i la zona d'aparcament.
- Contractar el càtering: elecció dels menús i del tipus de servei.
- Contractar agències de viatges per a les reserves d'hotels, vols, intèrprets, *transfers*...
- Contractar els equips que faran els muntatges i desmuntatges, així com les línies de darrera tecnologia que puguem necessitar.

Per **acabar aquesta fase** encara ens queden dues coses a fer:

- Convocar els mitjans de comunicació, roda de premsa, entrevista, credencials, dossiers informatius. Haurem, per tant, de reservar l'espai que necessitaran aquests mitjans per desenvolupar les seves tasques de manera eficient.
- Controlar les invitacions i, si cal, controlar el dia abans el lloc on es farà l'acte. També es pot fer una prèvia o posada en escena per veure que tot surti com ha de sortir.

2.4.3 Execució de l'acte

Aquesta tercera fase és el moment més important: l'**acte en si mateix**. Vetllarem perquè l'acompliment del programa i les funcions del personal siguin les que han de ser. Un error molt freqüent és córrer estressat d'un cantó a l'altre, perquè poden pensar que és una mala planificació i organització, encara que no ho sigui. Què hem de fer, doncs? Delegar tot el que puguem, perquè així la nostra tasca serà de supervisió. Així, ens haurem d'encarregar de:

- Rebre les autoritats i atendre els convidats VIP en el punt de trobada fixat, fàcilment accessible i proper, regulant les presentacions i l'arribada de la resta de convidats.
- Col·locació dels convidats.
- Revisar totes les tasques que hem delegat.
- Garantir que els clients i els assistents estan ben atesos.

Altres accions que es fan en aquesta fase d'execució són:

- Desenvolupament de l'acte (seguiment del cronograma).
- Control de tots els equipaments (audiovisuals, il·luminació, neteja, electricitat, decoració...).
- Comiat, lliurament de documentació i regals (si s'escau).
- Agraïments als assistents i al personal col·laborador. És important que enviem també una carta d'agraïment a les autoritats i a altres personalitats, i no oblidem els patrocinadors.
- Desmuntatge. Es procedeix a desinstal·lar tot l'equip. Fer-ho amb tranquil·litat i ordre, de manera que evitem mals majors o accidents.

2.4.4 Avaluació de l'acte

És el moment en què tancarem tot el procés de creació i on mesurarem si el retorn de la inversió és l'esperat o, pel contrari, ens hem quedat curts. En el cas d'haver comès errors, els anotarem perquè no es tornin a produir en futures ocasions; si hi ha bons encerts, també els anotarem per poder-los repetir. En definitiva, farem dues anàlisis:

- **Anàlisi interna**, per saber quina ha estat la rendibilitat de l'acte, el resultat de les enquestes (en cas que n'hi hagi) i les dades que haguem volgut valorar.
- **Anàlisi externa**, per saber quina ha estat la repercussió de l'acte i de tot el que s'ha publicat.

Un cop fetes les anàlisis, ho documentarem amb les conclusions. Serà l'**informe final o memòria**, on s'inclouran els pressupostos, les factures i altres dades que es creguin d'interès, com per exemple les conclusions de l'anàlisi interna i externa. Aquesta memòria ajudarà a la realització de possibles i futurs actes similars.