

## **Aproximación teórica a las competencias vinculadas al puesto de jefe de protocolo**

A theoretical approach to protocol-related competencies linked to the position of head of protocol

María Gómez Requejo<sup>1</sup>

Sociedad de Estudios Institucionales

mar.gomez@telefonica.net

Recepción: 01/06/2021 Revisión: 02/06/2021 Aceptación: 29/06/2021 Publicación: 03/07/2021

### **Resumen**

El presente trabajo pretende ser una aproximación teórica, mediante el análisis y síntesis de bibliografía especializada y normativa específica, a las competencias –habilidades duras y blandas- vinculadas al puesto de jefe de protocolo. Se examina el ámbito de actuación de este profesional del protocolo a través de las tareas que desempeña en su puesto de trabajo y, como resultado, se proponen las habilidades duras y blandas que se consideran necesarias para desarrollar su actividad.

**Palabras claves:** protocolo, responsable de protocolo, jefe de protocolo, habilidades, competencias, tareas.

### **Abstract**

This paper tries to be a theoretical approach, through the analysis and synthesis of specialized bibliography and specific regulations, to the skills –hard and soft- linked to the position of head or protocol. The scope of action of this professional of protocol is examined through the tasks that he performs in his job. As a result it includes a proposal for hard and soft skills that are necessary for his job.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Derecho (UAM) y Grado en Protocolo (UMH). Máster en Genealogía y Heráldica (UNED). Profesora colaboradora de la Universidad Europea de Madrid. Miembro de la Sociedad de Estudios Institucionales y el INSTUREG.

**Key words:** protocol, head of protocol, skills, tasks, competencies.

## Sumario

1. Introducción.
  - 1.1. Contextualización.
  - 1.2. Hipótesis y objetivos.
  - 1.3. Metodología.
2. Aproximación teórica a las competencias vinculadas al puesto de jefe de protocolo.
  - 2.1.1. Tareas del puesto de jefe de protocolo.
  - 2.1.2. Habilidades duras del jefe de protocolo.
  - 2.1.3. Habilidades blandas del jefe de protocolo.
3. Conclusiones.
4. Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

Realizar una aproximación teórica a las competencias (o habilidades) esenciales –duras y blandas- que el profesional del protocolo necesita para desempeñar su labor requiere contextualizar precisando una serie de términos a la vez que se responde a una serie de preguntas. La primera de ellas sería la relativa a al tipo de profesional del protocolo al que nos vamos a referir y qué puesto ocupa en una estructura organizacional. A partir de ahí se analizarán las tareas que desempeña el profesional del protocolo y, teniendo éstas en cuenta, se pondrán las habilidades duras y blandas que necesita en su puesto de trabajo.

### 1.1. Contextualización

#### 1.1.1. Definiciones

Los términos habilidades duras y blandas, para referirse a las competencias técnicas que se adquieren mediante la formación y la experiencia profesional (duras) o las habilidades sociales y cualidades personales que definen a un individuo (blandas), son una traducción directa de las expresiones *hard skills* y *soft skills*. Por ello empezaremos por examinar definición de esas palabras en diccionarios en lengua inglesa.

En el Collins Dictionary *skill* es: “*a type of work or activity which requires special training and knowledge*” haciendo referencia tanto al conocimiento como a la experiencia

El Oxford Advanced Learner's Dictionary<sup>2</sup> define las *soft skills* como: “*personal qualities that enable you to communicate well with other people*” definición que completa el Collins Dictionary añadiendo: “*desirable qualities from certain forms of employment that do not depend on acquired knowledge: they include common sense, the ability to deal with people, and a positive flexible attitude*”. Como se puede comprobar, en ambos se hace referencia tanto a habilidades sociales como a cualidades personales.

El diccionario de la lengua española [RAE] define competencia como “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” haciendo referencia tanto al conocimiento como a la práctica y la experiencia que ésta da, además de a las cualidades personales que hacen a una persona adecuada para algo.

El término habilidad en nuestro diccionario es tanto la “capacidad y disposición para algo” como la “gracia y destreza en ejecutar algo”, refiriéndose tanto a la habilidad con la que se ejecuta una tarea como a la aptitud para realizarla de una forma correcta.

Los términos se usan indistintamente en castellano y en inglés por los profesionales de recursos humanos, head-hunters, buscadores de talento, etc., para hacer referencia a:

“Las *hard skills* se pueden definir como los conocimientos que se han adquirido mediante formación reglada o mediante experiencia profesional, de modo que son fáciles de demostrar. En cambio, las *soft skills* son aquellas que resultan más complejas de medir y que denotan las habilidades sociales e interpersonales de cada individuo” (en la web [www.ionos.es](http://www.ionos.es)).

#### 1.1.2. El jefe de protocolo: mando intermedio.

Una vez definidas competencias y habilidades el paso siguiente es precisar a qué tipo de profesional del protocolo nos estamos refiriendo y que posición ocupa en la organización a la que pertenece.

El trabajo se centrará en la figura del jefe de protocolo (ya reciba el nombre de gerente, responsable, gestor o director de protocolo). Nos referimos a un profesional con formación y experiencia en protocolo y organización de eventos. Doble función, porque estos profesionales del protocolo, en palabras de Fuente (2005: 22): “hace tiempo que dejaron de ser quienes participaban en el acto que otros organizaban poniendo orden y buenos modales, para pasar a implicarse desde el principio en la planificación y diseño del acto”. Este autor reivindica el papel del responsable de protocolo como organizador de eventos cuando añade: “Somos organizadores y, como tales, recurrimos a todas las técnicas existentes para lograr nuestros objetivos: protocolo, comunicación, marketing, relaciones públicas, seguridad,

imagen”. De esta manera “El protocolo (...) sitúa al responsable de un evento como un gran director, guionista, realizador y productor al mismo tiempo (...) La amplitud de sus competencias es cada día mayor y no puede hacer frente a eventos de cierta magnitud sin la ayuda de un equipo adecuado” (Fuente, 2005: 28).

Como indicábamos ut supra será en este profesional en el que se centrará el presente trabajo. Una persona que para el desempeño de las tareas ligadas a su puesto de trabajo cuenta con formación acreditada y una experiencia profesional demostrable que podría rondar entre los cinco y siete años en puestos de este área de actividad (como se solicita a otros responsables de áreas en los procesos de selección del personal).

¿En qué nivel de la estructura organizacional se encuentra un jefe de protocolo? En todas las organizaciones, ya sean empresas o instituciones, se intentan alcanzar unos objetivos distribuyendo el trabajo entre los empleados para que este se realice de una forma eficiente. Esta división de trabajo se hace generando una estructura jerárquica en la que se tienen en cuenta la capacidad de tomar decisiones y las responsabilidades en la dirección estratégica de la misma. Es decir, la estructura responde a su modelo de gestión interna, a su jerarquía interna y la división del trabajo (Raffino, 2020). A esta estructura se le denomina pirámide organizacional y para situar el puesto de jefe de protocolo podemos hacer una simplificación de la estructura clásica formulada por Henry Mintzberg (2012):



**Gráfico nº 1** Elaboración propia con base en los modelos de “La Estructuración de las Organizaciones” de Henry Mintzberg (2012)

En la cúspide de la pirámide se sitúa la presidencia, la alta dirección y los puestos ejecutivos de la empresa o institución. Son cargos a los que les compete definir los objetivos de la organización con una visión global de la misma. En la base encontramos a los operarios

que realizan las contribuciones individuales, mediante la ejecución de determinadas tareas, a los distintos equipos de trabajo que se forman para alcanzar los objetivos.

En el tronco de la pirámide encontramos a los mandos intermedios: jefes de área, responsables, gerentes, etc. Son responsables de equipos, su función principal es asignar las tareas a quien corresponde ejecutarlas a fin de alcanzar los objetivos establecidos por el nivel estratégico. Son el enlace entre el nivel estratégico y el operativo, toman decisiones en su propio ámbito y son responsables tanto de sus equipos como de la aportación de los mismos a la organización. En este nivel situaríamos al jefe de protocolo.

### 1.1.3. ¿Qué hace un jefe de protocolo?

Respecto a qué hace el jefe de protocolo, qué tareas desempeña, es importante delimitarlas ya que ligadas a ellas estarán las habilidades duras y blandas necesarias para el desempeño del puesto. Hay que indicar que, a día de hoy, no existe ningún estudio específico sobre el desempeño del puesto de jefe de protocolo ni de sus habilidades duras y blandas.

Sus tareas y funciones aparecen mencionadas de forma deslavazada en los trabajos de algunos autores (de Urbina (2000), Fuente (2005) y López Nieto (2003 y 2005)) o incluyendo un listado en otros (Vilarrubias (2000 y 2010) y Martínez Suárez (2006) y de igual manera encontramos estas tareas en la legislación local sobre protocolo, ceremonial, honores y distinciones. Todo ello se verá en el epígrafe 2.1. de este trabajo.

Respecto a las habilidades duras y blandas del jefe de protocolo hay que indicar que dos autores (de Urbina (2000) y Vilarrubias (2010) mencionan algunas de estas habilidades, pero sin clasificarlas como duras y blandas, ellos las encuadrándolas en el “saber ser” y “saber estar”.

## 1.2. Hipótesis y objetivos

Este trabajo tiene como propósito realizar una aproximación teórica a las habilidades duras y blandas ligadas al desempeño del puesto de jefe de protocolo. Para ello se establecen dos objetivos subsidiarios:

- 1) Buscar en distintas fuentes las tareas que forman parte del núcleo central del trabajo de un jefe de protocolo, a fin de categorizarlas y ordenarlas.
- 2) Identificar y estructurar las habilidades duras y blandas específicas de este puesto de trabajo con base en las tareas y funciones que ejecuta quien lo desempeña.

## 1.3. Metodología

Para la realización de este trabajo se han consultado libros impresos y publicaciones digitales cuyas referencias –citadas según el sistema anglosajón solicitado en las directrices

para autores de la Revista de Estudios Institucionales- aparecen recogidas en el apartado Bibliografía.

Se ha empleado una metodología de trabajo en la que predomina el método cualitativo, mediante la aplicación de técnicas cualitativas indirectas: consulta de bibliografía tanto impresa como digital, revistas y recursos online.

En lo que respecta a la Bibliografía empleada y su reseña en el epígrafe cuarto de este trabajo se ha optado por incluir un enlace abreviado para las referencias disponibles online.

## **2. APROXIMACIÓN TEÓRICA A LAS COMPETENCIAS VINCULADAS AL PUESTO DE JEFE DE PROTOCOLO**

### **2.1. Tareas del puesto de jefe de protocolo**

Para hablar de habilidades duras y blandas que deben concurrir en la persona que ocupa un determinado puesto de trabajo es necesario examinar las tareas y responsabilidades que exige ese puesto. Estas indicaciones aparecen en el documento de descripción del puesto de trabajo, que es esencial para delimitar las tareas y funciones de cada uno y diferenciar a unos cargos de otros. Ese documento en el que se hace la descripción incluye aspectos como: objetivos del puesto; ubicación en el organigrama de la empresa; actividades que se realizan ya sean habituales, ocasionales o periódicas; relaciones con otros departamentos; la disponibilidad para viajar o desplazarse; los documentos que se manejan y generan de forma habitual; el lugar en el que se va a realizar el trabajo; riesgos de accidente, exposición a un riesgo y riesgo de terceros; tiempo de dedicación al trabajo; formación que se requiere para el puesto; experiencia profesional previa y rango salarial en el que se mueve (según las indicaciones recogidas en las páginas web de: imf-formación y bizneo, especializadas en asesoramiento a empresas y recursos humanos).

Los autores de referencia en protocolo y eventos no hacen esa descripción del puesto de trabajo, solo dos de ellos: Martínez Suárez (2006) y Vilarrubias (2010) incluyen un listado de tareas, que se revisarán a continuación.

Respecto a esas tareas Fuente (2005: 105) indica que hay que “romper la desfasada imagen que el ceremonialista o protocolista tiene, pegado a un papel con lápiz y goma de borrar, de buen tipo, impecable en el vestir, con un saber estar incontestable y siempre omnipresente en el desarrollo de los actos” para a renglón seguido incluir la mención de algunas obligaciones generales: “crear, diseñar, gestionar y dirigir”. Las primeras serían cualidades personales y las segundas harían referencia de forma general a las obligaciones de este profesional del protocolo.

Por otro lado López Nieto (2003: 30-31 y 2005: 70-71) incluye tareas de asesoramiento en materia de protocolo al máximo responsable de una empresa como son: la información detallada de los actos a los que acude como invitado y la etiqueta necesaria; tratamiento de las visitas y organización de pequeños actos en el ámbito profesional y social, aunque curiosamente estas tareas se las adjudica a secretarías de alto nivel, no a un jefe de protocolo.

Vilarrubias (2010: 357) dedica dos páginas de su libro “Tratado de Protocolo Nacional e Internacional” describir el perfil del jefe o director de protocolo y ceremonial, indicando que ese cargo exige como cualidades específicas una “acusada personalidad y sentido estético”, ambas cualidades personales. Entre los cometidos que este autor adjudica al jefe de protocolo y ceremonial, que ya recogía en su libro “Tratado de Protocolo de Estado e Internacional” (2000: 323-325) están los siguientes:

1. Realizar la clasificación de los actos habituales según su naturaleza, estableciendo los honores y precedencias que corresponden a las autoridades que asisten.
2. Decoración del lugar en el que se celebre el acto.
3. Previsión de los enseres y servicios para mesa.
4. Asignar tareas al personal dependiente.
5. Organizar los actos propios de la institución para la que trabaja.
6. Asesorar en materia de etiqueta y condecoraciones.
7. Custodiar libro de honor y obsequios.
8. Colocación de banderas.
9. Ornato de la sede de la institución.
10. Colaboración con y ayuda a otras instituciones y corporaciones.

Martínez Suárez (2006: 223-224) incluye un listado de funciones del jefe de protocolo de un ayuntamiento:

1. Clasificar los actos y determinar la precedencia de las autoridades que a ellos asisten.
2. Acompañar al alcalde a los actos a los que es invitado previa comprobación de todos los aspectos relacionados al protocolo del mismo, e informar al alcalde sobre todos los detalles.
3. Cuidar de la ornamentación en salas y accesos a ceremonias municipales.
4. Seleccionar al personal dependiente y asignarle las tareas a realizar.

5. Organizar todos los actos del ayuntamiento.
6. Asesorar a las autoridades municipales sobre etiqueta y uso de insignias y condecoraciones.
7. Emplear de forma correcta –por escrito y de forma oral- los tratamientos de autoridades y personalidades.
8. Acompañar al alcalde en viajes y actos de protocolo.
9. Atender a visitas que reciba el alcalde.
10. Adquirir los regalos institucionales y llevar un fichero de control de los mismos.
11. Desarrollar y modificar el reglamento de honores y distinciones del ayuntamiento.
12. Dirigir el desarrollo de los actos que organice.
13. Atención a autoridades e invitados durante los actos.

Examinando la normativa encontramos tareas que realiza un responsable de protocolo en los reglamentos de protocolo, ceremonial, honores y distinciones de distintos ayuntamientos<sup>3</sup>. A la hora de precisar las tareas que competen al jefe de protocolo, los reglamentos utilizan distintas fórmulas: recogen esas tareas a lo largo del articulado (Vitoria, Zaragoza, Pamplona o Málaga); les dedican además un título específico (Aranjuez, Leganés, Villaviciosa de Odón) o incluso incluyen un listado detallado (Galapagar).

Aranjuez, Villaviciosa de Odón, Leganés y El Escorial, hablan de una concejalía de protocolo o “concejalía que tenga otorgadas dichas competencias” que no son otras que las que los autores adjudican a un jefe de protocolo. También hay que mencionar que algunos, como el de Segovia, no recogen la figura del jefe de protocolo ni hace mención a un servicio de protocolo.

El Reglamento de Aranjuez en su Título V, artículos 28 a 32, al hablar de la concejalía de protocolo y detallar sus tareas y funciones –similares a las vistas ut supra, aunque también hay otras recogidas a lo largo del texto- señala en su artículo 32 que todas ellas serán “ejecutadas y realizadas, en cualquier caso, por la Jefatura de Protocolo del Ayuntamiento”. Lo mismo hacen los Reglamentos de Protocolo de Leganés en su Título V, artículos 26 a 30 y de Villaviciosa de Odón Título IV arts. 24 a 28, al hablar de la Concejalía de Protocolo.

---

<sup>3</sup> Se han elegido estos 10 reglamentos como muestra de los existentes, y se han agrupado según la forma en la que aparecen las tareas recogidas en su texto.

El Reglamento de Galapagar, en su artículo 60 si establece un listado de “cometidos y obligaciones” para el titular de la Concejalía responsable del protocolo municipal (a la que se dedica el Título VI de la norma). Dichos cometidos coinciden con lo recogido en los listados de Vilarrubias (2010) y Martínez Suárez (2006) y añade, además, las siguientes:

“7. Custodiar la bandera de Galapagar y cuantos símbolos y distinciones se determinan en estas normas y sean patrimonio del Ayuntamiento. 8: Actuar como instructora de los expedientes para la concesión de Distinciones Honoríficas. 9. Conservar y mantener los Registros de las concesiones de las diferentes distinciones honoríficas. 10. Vigilar el estricto cumplimiento de lo determinado en estas reglas y dictar las normas necesarias para garantizar su implementación”.

A lo que habría que añadir lo dispuesto en la Disposición Adicional Única, en la que: “Se faculta a la Concejalía responsable del protocolo municipal para adoptar las medidas necesarias en relación con la implementación de lo determinado en el nuevo Reglamento de Protocolo y la confección de manuales de protocolo y ceremonial para uso interno del Ayuntamiento”.

Una vez comparados los listados de tareas que indican los autores y los incluidos en la normativa municipal podemos actualizar el listado de tareas del jefe de protocolo. Hay que señalar que, aunque en el listado se hacen constantes referencias al ámbito municipal, entendemos que, por analogía, es aplicable a otras instituciones, administraciones, organizaciones o empresas:

1. Diseñar, organizar, gestionar y dirigir de forma integral todos los actos que se organicen en la institución o administración para la que trabaja. Ello conllevará tanto realizar su clasificación como el establecimiento de los honores y precedencias que correspondan a quienes a ellos asisten y la ordenación de los símbolos que se vayan a utilizar en los mismos. Deberá, además, seleccionar al personal dependiente que sea necesario para el acto y asignarle las tareas que deba ejecutar.
2. Decoración y ornamentación del lugar en el que se celebre el acto y sus accesos, cuidando que no falte ningún medio material necesario, lo que se hace extensible a la sede de su institución.
3. Atención a las visitas que reciba la máxima autoridad y a autoridades e invitados durante los actos, empleando de forma correcta los tratamientos protocolarios que estén establecidos para autoridades y personalidades.
4. Custodiar y velar porque estén en perfectas condiciones de uso: las banderas de la institución, el libro de honor y cuantos símbolos y distinciones se determinen en las normas como patrimonio del Ayuntamiento.

5. Asesorar a las autoridades de su institución en materia de etiqueta y uso de insignias y condecoraciones tanto en actos propios como en actos a los que acuden como invitados.
6. Acompañar al alcalde a los actos a los que es invitado previa comprobación de todos los aspectos relacionados con el protocolo de los mismos, e informarle sobre todos los detalles de su presencia en dichos actos.
7. Acompañar al alcalde en viajes con motivo de asistencia a actos de protocolo.
8. Adquirir los regalos institucionales y llevar un fichero de control de los mismos.
9. Custodiar y actualizar los registros de las concesiones de las diferentes distinciones honoríficas que entregue la institución.
10. Vigilar el estricto cumplimiento de lo determinado en la normativa sobre protocolo y organización interna y garantizar la implementación de la misma.
11. Diseño y redacción del manual de protocolo y ceremonial para uso interno de su institución y vigilancia de la implementación del mismo.
12. Colaboración y ayuda a otras instituciones y corporaciones cuando lo soliciten.

Además, y en determinados supuestos, podría añadirse la función de: Actuar como instructora de los expedientes para la concesión de Distinciones Honoríficas (en los casos en que la normativa de concesión de tales distinciones así lo establezca).

## **2.2. Habilidades duras del jefe de protocolo.**

Las habilidades duras son capacidades que un profesional adquiere a lo largo de su formación académica y va completando con la experiencia que obtiene mediante la práctica de las destrezas técnicas específicas al desarrollar determinadas actividades dentro de una organización<sup>4</sup>. Se engloban en lo que José Antonio de Urbina (2000: 77) denomina “saber funcionar” o “hacer las cosas bien”, que podríamos interpretar como hacerlas de forma profesional.

En la web de infojobs (web especializada en recursos humanos) al hablar de la forma de evaluar las habilidades duras hacen una clasificación de las que de forma habitual requieren las empresas y agrupándolas en tres grandes bloques: “relacionadas con el conocimiento; relacionadas con la idiosincrasia del sector; relacionadas con la gestión y medición de logros”.

---

<sup>4</sup> En este sentido Robles (2012:453) dice que las “Hard skills are the technical expertise and knowledge needed for a job” (experiencia técnica y conocimiento necesario para realizar un trabajo).

Aunque, a renglón seguido, reconocen que las habilidades duras “dependerán de las características del puesto y de la propia organización”. En nuestro caso vamos a tomar como las características del puesto las que se infieren del desempeño de las tareas que aparecen en el punto 2.1. de este trabajo: conocimientos específicos y experiencia demostrable. El esquema que se propone es el siguiente:

1. **Habilidades relacionadas con el conocimiento:** estar en posesión de un título universitario a nivel de grado, o de un postgrado relacionado con protocolo y organización de eventos; conocimiento de idiomas; manejo de herramientas informáticas; conocer la normativa, tanto en materia de protocolo como en organización de eventos; conocimiento de las principales instituciones del Estado; amplia cultura general y una buena expresión oral y escrita.

Respecto la formación del responsable de protocolo, hay que señalar que, actualmente, hay una gran oferta formativa a nivel universitario tanto en grado como en postgrado, ya sea oficial o en titulación propia. Los estudios en protocolo se vienen impartiendo desde mediados de los años 90 del siglo pasado, por lo que encontrar a alguien con esa titulación y experiencia profesional desempeñando el puesto de responsable de protocolo no debería ser extraño. Además si la titulación superior que se posee no es en protocolo pero está relacionada con las humanidades, la comunicación o el derecho, estar en posesión de un postgrado en protocolo puede ser una buena opción.

No obstante, y para quienes carezcan de la formación específica, la formación de los trabajadores ha de ser continua y constante, los cursos de capacitación y de actualización de conocimientos deben hacerse de forma habitual y estar en el plan de formación de empresas e instituciones, por lo que poder obtener una certificación de conocimientos en protocolo tampoco sería tarea imposible.

Vilarrubias (2010: 357) en este sentido señala sobre los conocimientos del jefe de protocolo:

“ha de sentir un profundo amor y respeto por el territorio al que sirve, documentándose sobre su historia y costumbres, a la vez que en su labor diaria ha de aplicar con escrupulosidad el marco jurídico legal (...) una formación humanística (...) riqueza de recursos (cultura)”

El conocimiento de, al menos, un idioma extranjero además del conocimiento de otros idiomas, es indispensable para un profesional del protocolo, máxime si es responsable de un departamento ya que la probabilidad de tener que relacionarse con personas de otras nacionalidades es altísima en este ámbito. Autores como Vilarrubias (2010: 373) ya lo recogían: “El personal de un departamento de Protocolo debe estar en relación directa con la importancia de la propia institución, siendo lo correcto que el jefe esté asistido por uno o dos auxiliares administrativos,

uno de los cuales debería dominar los idiomas inglés, francés y alemán”. El mismo autor indica que para el jefe de protocolo es fundamental el “don de lenguas” (358).

No existen trabajos, del nivel al que nos estamos refiriendo, en los que no se utilice un equipo informático. Saber manejar herramientas de procesamiento de texto, hojas de cálculo, presentaciones y bases de datos es imprescindible para cualquier tipo de puesto de trabajo en protocolo, ya que estas aplicaciones y programas que hacen nuestras tareas diarias mucho más sencillas. Redactar informes, diseñar invitaciones, hacer listados de invitados, hacer una presentación de un acto que se va a organizar, diseñar un programa, etc., son tareas que requieren el empleo de estas herramientas y el jefe de protocolo debe saber cómo manejarlas.

El conocimiento de la normativa a nivel estatal, autonómico y local en materia de protocolo, ordenación de precedencias y símbolos, condecoraciones, etc. y, a los mismos niveles, la relacionada con la organización de actos.

Conocer las principales instituciones públicas del Estado y su estructura y las de la propia comunidad autónoma, provincia y municipio en el que se desarrolla la actividad. Además, un conocimiento general de la estructura de una empresa privada también sería deseable.

La buena expresión oral y escrita es importantísima, expresarse con fluidez y claridad es fundamental para mantener una buena comunicación. En palabras de José Antonio de Urbina (2000: 85):

“... la comunicación verbal y la escrita son idénticas, porque ambas poseen problemas y soluciones que, en definitiva son iguales (...) El emisor debe saber captar la atención del receptor (...) [y] Lo que el emisor exprese, debe ser perfectamente entendido por el receptor”.

Para este autor, una expresión verbal eficaz es el resultado de enviar un mensaje concreto y tener una dicción clara: “La eficacia en la comunicación oral comienza en la claridad de la exposición (que sea buena, que sea breve) y termina en la claridad de la dicción” (88).

Respecto a lo que se escribe el mismo autor incluye este consejo: “Que lo que se escriba esté siempre en función de para qué se escribe y a quién se escribe; en otras palabras, de su contenido y de su receptor” (90). Añadiendo que para que un escrito sea eficaz ha de ser: claro, conciso, concreto y cortés.

2. **Habilidades relacionadas con el sector de actividad:** estas habilidades pasan por saber todo lo que sucede en el sector del protocolo y la organización de eventos; lo que se oferta y se demanda; los actos que organizan otras empresas e instituciones; la consulta de informes y noticias.

Estar al día de las novedades en el sector a través de publicaciones especializadas, asociaciones profesionales, compañeros que trabajan en protocolo, publicaciones oficiales, cambios legislativos, prensa online y redes sociales. No se trata de estar sobre informado, si no de saber dónde buscar la información relevante –fuentes de autoridad- porque estar informado nos hace reflexionar y entender lo que sucede en nuestro entorno, además de ayudar en la toma de decisiones.

En este apartado todos los conocimientos derivados de la experiencia profesional son importantísimos.

3. **Habilidades relacionadas con la gestión de su área de responsabilidad:** manejo de herramientas informáticas de planificación, gestión y evaluación tanto de recursos humanos como materiales y económicos. A esto añadiríamos el uso de redes sociales y conocimiento de herramientas digitales de análisis de las mismas, porque hoy en día, cualquier informe de evaluación de un evento lleva aparejado el análisis de su repercusión a través de las redes sociales.

Un acto es un proyecto y el jefe de protocolo, al organizarlo, es quien gestiona ese proyecto. Existen herramientas informáticas para gestión de proyectos que ayudan a planificar, organizar y gestionar recursos a la vez que permiten visualizar su avance para llevar el seguimiento y control de los mismos. Un diagrama de Gantt, por ejemplo, ayuda a establecer tiempos, días, y actividades; otras herramientas, además, calculan los costos y permiten incluir tiempos colchón (tan necesarios en un evento).

El manejo de estas herramientas es de suma importancia, ya lo destacaba Javier Carnicer en el IV Congreso Internacional de Protocolo en 2001:

“Cada día aparecen nuevos productos y se mejoran las versiones de los anteriores. Ello nos lleva a la ineludible obligación de estar al día, de existir en ese entramado de redes y de circuitos. Volver la espalda a las extraordinarias posibilidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías es tanto como condenar nuestra profesión al subdesarrollo (...) Las nuevas tecnologías son una ayuda extraordinaria, pero también una imposición de los nuevos tiempos” (en Fuente, 2015: 107)

### 2.3. Habilidades blandas del jefe de protocolo.

En la web de *dpersonas* (especializada en recursos humanos y gestión de talento) Raúl Castro describe las habilidades blandas o soft skills como “aquellas competencias de un individuo que hacen referencia a rasgos de su personalidad”. Son habilidades que nos ayudan a interactuar y relacionarnos con otras personas. En la web corporativa del banco BBVA hablan de ellas como las: “competencias sociales que solo se adquieren en la vida diaria y que permiten a las personas integrarse con éxito en los ambientes laborales”. Son por tanto

habilidades transversales, que se adquieren y practican a nivel personal y profesional. Cada puesto de trabajo, como en las habilidades duras, demandará la suyas propias.

¿Qué habilidades blandas necesita un jefe de protocolo? Teniendo en cuenta las tareas que realiza expuestas en el epígrafe 2.1; las habilidades duras que se han propuesto en el epígrafe 2.2., y la definición de habilidades blandas que se ha dado en el párrafo anterior, sobreentendemos que el desempeño del puesto de jefe de protocolo va a requerir entre otras: interactuar con otras personas (a nivel externo e interno); gestionar equipos y proyectos y trabajar en equipo, lo que va a obligar a estar dotado de unas cualidades personales y habilidades sociales, que van a modular sus habilidades blandas.

El siguiente cuadro recoge las 10 habilidades blandas más demandadas según tres publicaciones: un diario económico digital de Ciudad de México (Factor Capital Humano); un diario de tirada nacional (La Vanguardia) y un artículo científico de Marcel M. Robles, de la Universidad de Kentucky (publicado en SAGE journals). Los listados que facilitan coinciden en lo básico con lo que podemos encontrar publicado en páginas web de recursos humanos, gestión de talento, escuelas de negocio, head-hunters, coaching ejecutivo, etc.

Factor Capital Humano (2020)	Marcel M. Robles (2012)	La Vanguardia (2021)
Adaptación al cambio	Comunicación	Resiliencia
Espíritu colaborativo	Cortesía	Pensamiento crítico
Comunicación digital	Flexibilidad	Flexibilidad
Creatividad e innovación	Integridad	Compromiso
Eficiencia y orden	Habilidades sociales	Trabajo en equipo
Empatía y tolerancia	Actitud positiva	Mentalidad de crecimiento
Resiliencia	Profesionalidad	Aprendizaje constante
Inteligencia emocional	Responsabilidad	Creatividad
Liderazgo	Trabajo en equipo	Toma de decisiones
Ética laboral	Ética laboral	Habilidades digitales (*)

**Tabla nº1** Habilidades blandas.

Elaboración propia con base en los datos extraídos de Factor Capital Humano, Marcel M. Robles y La Vanguardia (citados en bibliografía)

Con base en estos tres listados y las indicaciones de distintos autores, elaboraremos la propuesta de lista de habilidades blandas que debería tener el jefe de protocolo. No se trata de un listado en orden de importancia, por eso se evita ponerle números y se opta por diferenciar mediante viñetas. Así, el jefe de protocolo debería:

- **Saber comunicarse:** comunicar sus ideas y recibir las de sus colaboradores. Como señala Codina (2010: 23):

“Debe conocer las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar, utilizar adecuadamente la retroalimentación, y saber cómo comunicarse con los diferentes tipos de receptores”.

“Quien comunica tiene que pensar en la forma de entregar su mensaje para movilizar a las personas en la dirección que espera (...) la comunicación del líder es indelegable” y no olvidemos que se comunica “a través de la palabra, los gestos, los actos solemnes” y que hay que comunicar “con transparencia y verdad” (Abarca, 2004: 8-9)

- **Gestionar personas:** tanto a nivel individual como liderando equipos de trabajo.

Tratar con personas requiere, como indica Robles (2012): ser agradable, bien parecido, educado, con sentido del humor y autocontrol, paciente, sociable, cordial y empático. Estas cualidades ya las apuntaba de Urbina (2000: 35-45) cuando hablaba sobre el “saber ser”. Para este autor eran: seguridad en sí mismo, naturalidad, talante, simpatía, tacto, sentido del humor y autocontrol. Vilarubias (2010:357) añade como cualidades específicas del jefe de protocolo: “espíritu de servicio, sentido de la responsabilidad, don de gentes, discreción, integridad, diplomacia, [y] paciencia”.

Trabajar en equipo requiere saber liderar y además: cooperar, colaborar, gestionar el estrés que supone trabajar bajo presión, aportar soluciones, aceptar las críticas y tolerar la frustración. Liderar equipos requiere que tanto el jefe como “cada integrante de su equipo [sea] capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización” (Codina, 2010: 24). El jefe de protocolo como líder del equipo debería saber motivar y comunicarse de forma efectiva con su equipo. En palabras de Vilarubias (2010: 357) estar dotado de “una rápida capacidad de decisión que le capacite para el mando”. Para Urbina (2000: 82-83) saber liderar también equivale a tener claro el sentido de la autoridad, con estos rasgos:

“Saber inspirar en los colaboradores el esencial sentimiento de respeto y afecto al “jefe” por las siguientes razones:

-Porque sabe mucho.

-Porque conoce, respeta y se interesa por sus colaboradores.

- Porque predica con el ejemplo. Si (...) exige de sus colaboradores sacrificio y rigor en el trabajo, el primero en hacerlo debe ser él (...).
- Porque comprende sus limitaciones y las de sus trabajadores.
- Porque tiene el valor y el coraje de defender a los suyos con justicia en las ocasiones necesarias.
- (...) sabe corregir los errores, e incluso reprender (...) con firmeza, pero con cariño, por respeto a la dignidad y afecto de sus colaboradores.
- Porque anima en los momentos difíciles.
- Porque no es absorbente, sabe delegar en sus colaboradores cuando la eficacia de la labor así lo exige.
- Porque (...) no teme que algún colaborador destaque por su valía, no teme que puedan “hacerle sombra”, sino que, al contrario, lo promueve, pues, como verdadero jefe, anima y motiva a sus colaboradores y promueve su valía”.

- **Negociar y gestionar conflictos.** Habilidad para llegar al mejor acuerdo, sabiendo que la negociación implica un *do ut des*, las dos partes tienen que salir beneficiadas. “Una buena negociación es la que lleva a un resultado que resulta satisfactorio para ambas partes y a una disposición positiva de todos los participantes a comprometer sus mejores esfuerzos para cumplir el acuerdo alcanzado en la forma establecida” (Abarca, N. y Majluf, N., 2019 [ebook] Cap. 2-V ). A la hora de gestionar un conflicto ha de ser capaz de diagnosticar el problema y tomar decisiones. En ambas situaciones deberá ser capaz de persuadir y argumentar de forma convincente.
- **Tomar decisiones.** A la hora de tomar decisiones es tan importante el razonamiento analítico –reflexionar apoyado en criterios objetivos- como el pensamiento crítico o capacidad para analizar y evaluar la información respecto a un tema intentando esclarecer la veracidad de dicha información y formarse una idea justificada al respecto. Lo que requiere tomarse un tiempo para: reflexionar, admitir propuestas diferentes, cuestionarse la veracidad de las explicaciones, mantener una mente abierta y curiosa, investigar en informarse (Castillero, 2021).

De Urbina (2000: 78-79) resume muy bien este tema cuando habla del rigor como cualidad del jefe de protocolo:

“hay que informarse primero bien de lo que hemos de hacer (...) reunir la experiencia y conocimientos debidos (...) [si hay una duda] acudir a las fuentes de información veraces (...) analizar cuidadosamente la labor que nos espera; en su todo y en sus partes, en sus matices y sus consecuencias. Además hay que analizar cuál puede ser la manera más eficaz de realizar esa tarea. Conviene desconfiar de las soluciones fáciles y estudiarlas bien (...) [y de] las soluciones complicadas (...) se deben evitar decisiones arriesgadas (...) hay que meditarlas lo suficiente, para que (...) podamos enjuiciarlas con fría reflexión”.

La responsabilidad de la decisión (ya sea directa o indirecta), para de Urbina (2000: 82), es siempre del que manda [líder] esto es lo más importante y que el mal jefe olvida cuando “se apunta el éxito cuando una decisión es acertada, pero deja caer sobre las espaldas de sus colaboradores el fracaso, cuando no ocurre así”.

- **Poner en práctica sus habilidades sociales y cortesía.** Además de las habilidades sociales de las que se ha hablado en el punto relativo a la gestión de personas, habría que añadir en este las relacionadas con la cortesía: modales, etiqueta, respeto, afabilidad, decir por favor y dar las gracias (Robles, 2012). De Urbina (2000) engloba estas cualidades en el “saber estar” y así habla de: cortesía, respeto, tolerancia, amabilidad y afabilidad (47-48). Y también de: educación, cultura, buenos modales, urbanidad, porte, buen humor, elegancia y saber vestir (48-64) y por encima de todas ellas, la puntualidad (80) (a la que le da todos estos significados: educación, cultura, respeto a uno mismo y a los demás, exactitud, rigor y eficacia). Vilarrubias (2010: 358) añade la “buena presentación y decoro en el vestir (...) naturalidad, sentido común, trato cortés, educación, tolerancia, discreción y buen gusto”.
- **Comportarse de forma ética:** tanto a nivel personal como laboral, cumpliendo el código de ética y conducta de su organización o institución. Los principios éticos más comunes son: lealtad, integridad, iniciativa, calidad, excelencia, sostenibilidad, transparencia, respeto, honestidad, responsabilidad y coherencia. No solo hay que poseerlos, si no también ser capaces de influir en las personas dependientes para que los adquieran:

“En la empresa, también existen personas (líderes) (...) [que] poseen autoridad sobre un grupo de personas sobre las cuales influye en gran medida. Son los superiores inmediatos, los cuales, además de poseer dicha autoridad, son cercanos a éstos (...) la reducida distancia organizacional existente entre el sujeto decisor y el superior de éste, hace más fácil y frecuente la interacción social entre ellos (...) se convierte en motor de influencia en materia de comportamiento. Por tanto, la figura del superior más inmediato del empleado se convierte en un fuerte referente al que acudir en la empresa, con valores, principios, actitudes y actuación diaria que serán objeto de emulación por parte del empleado” (Ruiz Palomino y Ruiz Amaya, 2011: 34)

- **Disposición para aprender, transmitir y transferir el conocimiento.** Para Barril (2021) la inquietud para aprender constantemente es necesaria, pero también lo es la capacidad de enfocar ese aprendizaje hacia nuevos conocimientos que mejoren la calidad del trabajo e indiquen a la organización que se está dispuesto a realizar una rápida adaptación a un cambio. La disposición de aprender habla de curiosidad, de inquietud por adquirir conocimientos y aplicarlos a situaciones diferentes, solucionando problemas nuevos en su

trabajo diario. Así se transfiere el conocimiento, un conocimiento que, además, el jefe de protocolo ha de transmitir a los colaboradores.

- **Planificar y gestionar el tiempo.** Capacidad de organización; priorizar tareas y estructurar el trabajo diario propio y del equipo de trabajo de una forma eficiente, evitando emplear tiempo en detalles que no aporten crecimiento tanto a nivel personal como profesional (ladrones de tiempo). Ser eficaz y eficiente: definiendo el trabajo a realizar, revisando de forma periódica lo hecho y lo que queda por hacer, teniendo claros los objetivos, sin posponer tareas para el último momento.

La gestión del tiempo requiere para García del Junco y Brás-dos-Santos (2020): planificación (por adelantado, planteando objetivos a largo plazo posibles de cumplir y enfocando objetivos a corto y medio plazo que permitan obtenerlos) y organización (estableciendo prioridades y plazos con realismo, decidiendo qué recursos serán necesarios para obtener los objetivos). Para ello el jefe de protocolo debe recordar que “lo más importante es hacer lo que hay que hacer y que manejar bien el tiempo no significa trabajar deprisa ni tampoco trabajar más horas. Tampoco hacer varias cosas a la vez significa un uso eficaz del tiempo” (García del Junco y Brás-Dos-Santos, 2020; capítulo 4.6 de la edición en formato digital).

### 3. CONCLUSIONES

Este trabajo tenía como propósito realizar una aproximación teórica a las habilidades duras y blandas ligadas al desempeño del puesto de jefe de protocolo. Para conseguir este fin se establecieron dos objetivos secundarios:

- 1) Buscar en distintas fuentes las tareas que forman parte del núcleo central del trabajo de un jefe de protocolo, a fin de compararlas y ordenarlas de cara a formular un listado general que sirva de base para exponer las habilidades –duras y blandas- necesarias para el desempeño del puesto de jefe de protocolo.
- 2) Identificar y estructurar las habilidades duras y blandas específicas de este puesto de trabajo con base en las tareas y funciones que ejecuta quien lo desempeña.

Respecto al primero de estos objetivos se han buscado las tareas y funciones del jefe de protocolo tanto en las obras de autores que escriben sobre protocolo como en la normativa municipal, por ser la única que en su articulado recoge tanto el departamento de protocolo como las funciones de su responsable. Los resultados, en forma de lista unificada, se han expuesto en el epígrafe 2.1 de este trabajo.

Se ha constatado que las tareas y funciones -se utilizan ambos términos indistintamente- del jefe de protocolo aparecen o bien mencionadas de una forma muy general o deslavazadas en la obra de los autores de referencia en protocolo. Solo dos de ellos,

Vilarrubias (2000, 2010) y Martínez Suárez (2006) incluyen en sus libros un listado general de estas tareas. Respecto a las que recoge la normativa local, se han elegido diez reglamentos de protocolo y ceremonial, que se han agrupado por la forma en la que mencionan las tareas del jefe de protocolo. Estas menciones pueden ser: mediante un listado en uno de sus artículos; reuniéndolas a lo largo del articulado del texto en distintos artículos; incluyéndolas en una mención general en un título específico.

Mediante el análisis de la documentación indicada en el párrafo anterior se ha elaborado una lista unificada en la que se han reorganizado y compilado las principales tareas de un jefe de protocolo.

Respecto al segundo objetivo, se ha procedido a identificar y estructurar las habilidades duras y blandas necesarias en este puesto de trabajo con base en las tareas y funciones que ejecuta quien lo desempeña y los comentarios de los autores. En lo que respecta a las habilidades duras, se han elegido teniendo en cuenta tanto la necesidad de conocimientos específicos que se infieren del listado de tareas como la experiencia previa que se supone en quien ocupa el puesto.

Para identificar las habilidades blandas necesarias se han tenido en cuenta tanto las tareas del epígrafe 2.1. como las indicaciones que, sobre cualidades personales y habilidades sociales del jefe de protocolo, mencionan los autores de protocolo en sus obras. Del análisis de esta documentación inferimos que el jefe de protocolo, en el desempeño de su trabajo, necesita interactuar con otras personas (tanto a nivel interno como externo). Además el puesto que ocupa le obligará a gestionar equipos y proyectos, liderar y negociar, gestionar conflictos, etc. También se ha confeccionado un cuadro con los listados de habilidades blandas más demandadas publicados en varios medios, que ha servido de guía a la hora de seleccionar estas habilidades.

A la vista de lo que antecede, podemos decir que se ha realizado la aproximación teórica incluida en el propósito inicial, quedando para un futuro trabajo la descripción detallada del puesto de trabajo, conforme se ha apuntado en el epígrafe 2.1..

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

Abarca, N. (2004): *Inteligencia emocional en el liderazgo* [ebook]. Santiago de Chile: El Mercurio.

Abarca, N. y Majluf, N. (2019): *Liderazgo efectivo* [ebook]. Santiago de Chile: El Mercurio

Barril Ríos, T. (2021): Las 10 habilidades que más piden las empresas en el 2021". *La Vanguardia* [en línea]. Disponible en <https://bit.ly/2R3PgoQ> Consultado el 22 de mayo de 2021.

Bizneo: “Cómo redactar una descripción de puestos de trabajo”. *Reclutamiento y Selección* [en línea]. Disponible en <https://bit.ly/2RZYOlB>. Consultado el 17 de mayo de 2021.

Castillero Mimenza, O.: “¿Qué es el pensamiento crítico y como desarrollarlo” [en línea] Disponible en <https://bit.ly/34xhQ5i> Consultado el 24 de mayo de 2021.

Castro, R. (2020): Habilidades blandas: qué son y por qué son importantes. *DPersonas* [en línea]. Disponible en <https://bit.ly/3wKhR1H>. Consultada el 23 de mayo de 2021.

Codina Jiménez, A. (2010): “10 habilidades directivas. ¿Cuáles. ¿Para qué. ¿Cómo?” *Saber, Ciencia y Libertad*, 5 (1), 15–36. [en línea] <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.1744> Consultado el 10 de mayo de 2021.

Collins Dictionary [en línea] Disponible en <https://www.collinsdictionary.com/> Consultado el 28 de mayo de 2021.

De Urbina, J. A. (2000): *El protocolo en los negocios*. Madrid: Temas de hoy.

Diccionario de la Real Academia (2014): [en línea]. Disponible en <https://dle.rae.es/>. Consultado el 28 de mayo de 2021.

Fuente la Fuente, C. (2005): *Manual práctico para la organización de eventos. Técnica de organización de actos II*. Madrid: Ediciones Protocolo.

García del Junco, J. y Brás-dos-Santos J. M. (2020): *Habilidades Directivas*. Madrid: Pirámide [epub].

Imf-Formación: “10 puntos para elaborar una descripción de puesto de trabajo”, *Capital Humano* [en línea]. Disponible en <https://bit.ly/3fwli58>. Consultado el 17 de mayo de 2021.

Infojobs “¿Cómo evaluar las hard skills en una entrevista de trabajo?” [en línea] Disponible en <https://bit.ly/3fxro6n>. Consultado el 15 de mayo de 2021.

Institucional BBVA (2018): ¿Qué son las “soft skills” ya para qué sirven?. *BBVA Banca Responsable* [en línea]. Disponible en <https://bbva.info/3wLYege> Consultado el 23 de mayo de 2021.

Ionos (2019): “Hard skills: las habilidades “duras” en detalle” [en línea] Disponible en <https://bit.ly/3c4ct1l> Consultado el 23 de mayo de 2021.

López Nieto, F. (2006): *Honores y protocolo. Parte general*. Madrid: El Consultor de los Ayuntamientos.

Lopez-Nieto, F. (2003): *La secretaria y el protocolo*. Madrid: Ediciones Libertarias.

Martínez Suárez, I (2006): *El protocolo en la administración local*. Madrid: Ediciones Protocolo.

Mintzberg, H. (2012): *La estructuración de las Organizaciones*. Madrid: Ariel.

Oxford Advanced Learner's Dictionary [en línea]. Disponible en <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>. Consultado el 28 de mayo de 2021.

Raffino, M.E. (2020): "Estructura Organizacional". *Concepto de* [en línea]. Disponible en: <https://bit.ly/3vEE9ll> . Consultado el 24 de mayo de 2021.

Redacción de Factor Capital Humano (2020): "Las 10 habilidades blandas más demandadas para el trabajo post pandemia" [en línea] Disponible en: <https://bit.ly/3yJYrvT>. Consultado el 22 de mayo de 2021.

Robles, M. M. (2012): *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*. Business Communication Quarterly [en línea]. Disponible en <https://doi.org/10.1177%2F1080569912460400>. Consultado el 22 de mayo de 2021.

Ruiz Palomino, P. y Ruiz Amaya, C (2011): "Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: una revisión de la literatura". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa* [en línea], 17, 3, 29-45. Disponible en <https://bit.ly/3fxDegU>. Consultado el 28 de mayo de 2021.

Vilarrubias, F.A. (2010): *Tratado de protocolo nacional e internacional*. Oviedo: Ediciones Nobel.

Vilarrubias, F.A. (2000): *Tratado de protocolo de Estado e internacional*. Oviedo: Ediciones Nobel.

### **Normativa**

España. Reglamento de protocolo y ceremonial del Ilustrísimo Ayuntamiento del Real Sitio y Villa de Aranjuez, de 4 de noviembre de 1998. Publicado en el BOCM nº 293 de 10 de diciembre de 1998, con modificaciones aprobadas en BOCM Nº 169 de 14 de julio de 2009, nº 25 de 30 de enero de 2020 y nº 196 de 14 de agosto de 2020 [en línea]. Disponible en <https://bit.ly/3uDug62> Consultado el 25 de mayo de 2021.

España. Reglamento de Protocolo Institucional, Distinciones y Ceremonial del ayuntamiento de la Leal Villa de El Escorial, de 6 de mayo de 2015. Publicado en el BOCM nº 127 de 30 de mayo de 2015 [en línea] Disponible en <https://bit.ly/2SCaudY> Consultado el 21 de mayo de 2021.

España. Reglamento especial de protocolo del Ayuntamiento de Galapagar. Publicado en el BOCM nº 82 de 7 de abril de 2014 [en línea] Disponible en <https://bit.ly/3gbU6cr> Consultado el 21 de mayo de 2021.

Reglamento de protocolo y ceremonial del Ilmo. Ayuntamiento y Villa de Leganés, de 7 de marzo de 2017 [en línea]. Disponible en <https://bit.ly/3vNPIR7>. Consultado el 25 de mayo de 2021.

España. Reglamento de protocolo y ceremonial del Excmo. Ayuntamiento de Málaga. Publicado en el Boletín Oficial de la Provincia de Málaga de 12 de diciembre de 2006 [en línea]. Disponible en <https://bit.ly/2Tvx9ZW> Consultado el 25 de mayo de 2021.

España. Reglamento de Protocolo, Ceremonial, Honores y Distinciones del Ayuntamiento de Pamplona de 7 de julio de 2016, publicado en el Boletín Oficial de Navarra nº 173 de 7 de septiembre de 2016 [en línea]. Disponible en de 2016. Disponible en <https://bit.ly/2SI775n> Consultado el 21 de mayo de 2021.

España. Reglamento de protocolo, honores, distinciones y ceremonial de Segovia. Publicado en el BOPS nº 45 de 15 de abril de 2011 [en línea]. Disponible en <https://bit.ly/34sJAbc> Consultado el 21 de mayo de 2021.

España. Reglamento de Protocolo y Ceremonial del Ilmo. Ayuntamiento del Real Bosque y Villa de Villaviciosa de Odón. Publicado en el BOCM nº 160 de 7 de julio de 2016, 105-109 [en línea]. Disponible en <https://bit.ly/3fwNeaa> Consultado el 21 de mayo de 2021.

España. Reglamento de Protocolo del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz de 19 de julio de 2002 [internet] publicado en el Boletín Oficial del Territorio de Álava, nº 116 de 11 de octubre y nº 135 de 27 de noviembre de 2002. Disponible en <https://bit.ly/2R40rxM>. Consultado el 21 de mayo de 2021.

España. Reglamento de Protocolo, Ceremonial, Honores y Distinciones del Ayuntamiento de Zaragoza de 28 de marzo de 2008 [internet] publicado en el Boletín Oficial de la Provincia de Zaragoza nº 133 de 12 de junio de 2008. Disponible en <https://bit.ly/3c4dTJA> Consultado el 21 de mayo de 2021.