

# **LA IMPORTANCIA DEL PROTOCOLO EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES EMPRESARIALES**

*M<sup>a</sup> Adelaida Pérez-Aldana y Romero*

Agradezco al Comité Organizador del X Congreso Internacional de Protocolo y I Congreso Americano de la Confederación Latinoamericana y del Caribe de Protocolo y Ceremonial en México, especialmente a mi buen amigo y colega el Dr. Pedro-Gabriel Labariega Villanueva, y a cuantas personas que han hecho posible este encuentro, agradeciéndoles la amable invitación que me ha permitido compartir con todos ustedes esta experiencia.

Entrando en materia, para hablar sobre la importancia del Protocolo en las Negociaciones Internacionales Empresariales, veremos cada uno de los puntos a tratar, y así poder entender lo que pretendo comunicarles.

Haré una pregunta en este momento y al inicio, que volveré a reformular una vez finalizada mi conferencia, invitándoles a todos ustedes a debatir al respecto: Y es: “*¿Es conveniente que las empresas dispongan de un departamento de Protocolo, o dicho departamento, es meramente un lujo para la empresa?*”

Veamos conjuntamente la importancia del Protocolo Empresarial.

# LA EMPRESA Y SU PROTOCOLO

**A continuación procederé a desarrollar los siguientes puntos**

- Protocolización en el mundo empresarial.
- Política general de protocolo en una empresa.
- Organización de actos empresariales.
- Las Nuevas Tecnologías.
- Las Relaciones Internacionales.

## **1. Protocolización en el mundo empresarial**

### **¿Qué es una empresa?**

Desde un punto de vista meramente económico, podemos definir la empresa como una serie de factores de producción, dirigidos y controlados por el empresario, con el fin de poner en marcha una determinada actividad productiva o de servicios, teniendo como principal objetivo, lógicamente, la obtención de beneficios.

Actualmente, vivimos en un mundo globalizado, donde la apertura generalizada de los mercados de bienes y capitales, la creciente privatización de los sectores económicos, el auge de las empresas multinacionales, el aumento de la competencia y el acceso a mercados internacionales así como el intercambio cultural, están a la orden del día en las negociaciones y relaciones comerciales.

El mundo empresarial actual, requiere cada día más de expansión y relación con empresas y empleados de otros países, y por tanto, de diversas culturas. Dichas costumbres culturales se trasladan paralelamente al ámbito empresarial, siendo necesaria la coordinación de las estrategias comerciales, así como, las normas de Protocolo y buenas maneras.

Todo ello, ayuda a ganar la confianza del interlocutor para posicionar la empresa, y a plantear resolviendo con éxito cualquier tipo de negociación internacional, ya sea de ámbito mercantil, laboral o institucional.

Las personas posicionadas en la empresa, en los niveles de decisión, deben conocer técnicas, tener habilidades directivas y personales que les permitan relacionarse, para desenvolverse con soltura en todo tipo de negociaciones y situaciones, con total naturalidad, sin alterar el entorno social o cultural en que se desarrollen, siendo ese nuestro papel como expertos en **Protocolo**.

Del mismo modo, el personal de la empresa en su conjunto, y sobre todo, aquellos que tengan contacto con el exterior (comerciales, departamento de marketing, personal auxiliar...etc), también deben conocer las fórmulas sociales y técnicas correctas de cada país. En definitiva su idiosincracia, con el fin de que la empresa proyecte una imagen corporativa, uniforme y profesional.

### **Entonces:**

### **¿Qué aspectos debe cuidar un directivo en un contexto multicultural?**

Los aspectos y características de una negociación internacional pueden abarcar desde el intercambio de tarjetas de visita, el uso correcto de horarios habituales en cada país, las normas de cortesía, las técnicas o estrategias de negociación, la comunicación verbal, las costumbres o rituales, la comunicación no verbal, el protocolo en la mesa, el regalo institucional o corporativo, y una serie de normas habituales.

Todos estos aspectos y costumbres culturales propias de un país, son muy importantes, porque nos beneficiarán y ayudarán a conseguir nuestros fines empresariales y comerciales.

Por el contrario, el mal uso del Protocolo en las relaciones internacionales de empresa, o la mala gestión de equipos multiculturales dentro de cada organización, pueden manifestar una palpable imagen negativa de la empresa, y especialmente refleja poca profesionalidad; pudiendo llegar a provocar la ruptura de relaciones comerciales, y verse reflejado en los resultados de la misma, debido a los malos entendidos o a previsibles y evitables situaciones comprometidas.

Hay que tener en cuenta, que la imagen y el prestigio de las empresas están expuestos continuamente a la opinión pública, y es por tanto una necesidad que el personal que compone la empresa debe de tener una formación en Protocolo, para que se logre actuar con naturalidad,

profesionalidad, eficacia, agudeza y confianza en cualquier situación o circunstancia que se le presente.

El desarrollo de una buena comunicación estratégica a nivel internacional y de unas relaciones empresariales multiculturales exitosas, con independencia del tamaño o actividad que ostenta cada organización empresarial, necesita conocer los aspectos de protocolo de cada país y cultura que van necesariamente ligados a ella. Debemos conocer, aplicar y adaptar dichas normas de organización, ordenación y buenas maneras, a cualquier circunstancia empresarial y social, actuando correctamente sea cual sea el escenario de actuación.

Desde la planificación de una reunión, a la recepción de sus participantes, a una junta de accionistas, comidas de negocios, inauguraciones, presentaciones de productos, etc, hasta la forma correcta de saludar según el lugar donde nos encontremos, nos ayudan a transmitir la imagen corporativa de la empresa y a “comunicar” correctamente en todo momento.

Es por tanto, de vital importancia, que exista una comunicación correcta, porque sin ella, es imposible que nuestra negociación llegue a buen término.

## 2. Política general de protocolo en una empresa

### **Negociación, Protocolo y Cultura.**

Tanto la negociación como el ceremonial son considerados arte y ciencia, porque ambas tienen dos características comunes: son consideradas transdisciplinas y no son estáticas. Es decir, incorporan los cambios en todas sus variables. Entre estos dos grandes temas existe un hilo conductor. Se trata, nada más y nada menos que de la cultura "in situ".

Como anteriormente he dicho, asistimos a diario al continuo e incesante crecimiento de la actividad negociadora en todos los ámbitos y en todos los niveles: empresariales, sindicatos y gobiernos, que practican y participan activamente en negociaciones, utilizando principios básicos en cuanto a la preparación de sus estrategias, y es aquí donde las diversas culturas entran en juego.

Ya tenemos la información general de lo que es la "empresa",

### **¿Pero, qué papel desempeña el Departamento de Protocolo en la Empresa?**

El Protocolo se ha instalado en las empresas como un importante elemento de organización y orden, pues en ella interactúan muchas personas tanto interna como externamente. Teniendo como objetivo organizar actos públicos y privados de la empresa, debe disponer del ordenamiento interno de sus cargos y definir las relaciones humanas dentro y fuera de la misma.

Su objetivo principal es la optimización de sus beneficios.

### **Funciones de la Protocolización en la Empresa:**

**La protocolización en la empresa sirve** para optimizar el beneficio, primera obligación a la que se enfrenta cualquier institución privada. Una empresa que tiene una buena imagen ante sus clientes, proveedores o personal, ve mejorada la confianza de todos estos colectivos en sus relaciones comerciales, haciendo más fácil la consecución de sus compras y ventas. . En definitiva, está consiguiendo optimizar su cuenta de resultados.

**Las funciones del Departamento de Protocolo en la Empresa consisten en:**

-Ofrecer una buena imagen de la empresa y sus ejecutivos en los actos que ésta organice.

-Organizar actos de comunicación interno o externo.

-Estudio y formación sobre el conocimiento de otras culturas y tradiciones distintas de los países con los que debe entablarse relación empresarial.

El Protocolo se encarga de **ordenar y dar prioridades** según las personas y las situaciones, pensando en jerarquías, cargos, sexo y edad.

La idea, es que cada empresa cree su propio protocolo o conjunto de normas y recomendaciones, aplicables a los actos públicos y privados, organizados por ella. Deberá tener en cuenta la política global de ésta, para así sistematizar, por ejemplo, todos los actos públicos que realice con empleados, clientes, proveedores y público en general, o ante entidades gubernamentales o de organismos internacionales.

### **¿Qué papel desempeña el Jefe de Protocolo en la empresa?**

La persona que ostenta el cargo como Jefe de Protocolo, no tiene necesariamente, que ser halagador y condescendiente, lo que no quiere decir, que sus dotes de simpatía, de buena educación, y autoridad profesional, le posibilitarán puedan abrir muchas puertas.

Lo que sería imperdonable a un Jefe de Protocolo, es no ser eficaz, pues es el encargado de establecer unas directrices y un orden en el terreno protocolario. Es un mundo singular con sus peculiaridades, y no se puede establecer un ordenamiento apriorístico, porque luego las circunstancias, muchas veces, obligan a cambiarlo. Por eso, el **arte del protocolo**, depende en gran medida de la buena planificación previa y la organización del que lo dirige.

Debe ser una persona tolerante, flexible y amable, para facilitar soluciones que contenten a todos, debiendo contar con un bagaje cultural amplio. Ha de ser una persona preparada e instruida, conocer las tradiciones, estar en una mejora continua y en definitiva, estar al día.

La globalización de las relaciones internacionales, no implica que se puedan anular las diferentes culturas, de ahí, que una empresa no negocie de igual forma en América, Europa o África.

El no invertir y profundizar en protocolo por ahorrar gastos, se puede volver en contra de las empresas que trabajan en diferentes países. De ahí, la necesidad de tener cerca un Jefe de Protocolo, que facilite el trabajo. Debe de ser una persona, que se identifique fácilmente con otros grupos o personas,

capaz de evitar que las situaciones se deterioren, con capacidad para reconducirlas, y por supuesto, preparada en los negocios en los que trabaja su Empresa.

Tiene que asesorar a la persona que dirige el negocio, de la cultura y costumbres de la empresa con la que se va a negociar, y de las personas que están implicadas en el proceso. Es un trabajo complicado y constante.

Tengamos en cuenta, que un acto bien organizado, en el que todos los invitados han sido tratados de la forma adecuada, una negociación que por muy dura que haya sido, se ha llevado a términos con acuerdo, con el que ambas partes están satisfechas, y en un ambiente positivo, que ha facilitado el éxito, dice mucho de la empresa anfitriona.

Por el contrario, cualquier error en estos procesos queda registrado en la memoria de los potenciales clientes, y por supuesto, pueden malograr futuros negocios.

Pero el Protocolo Empresarial, también llega a la propia organización y estilo de trabajo de la compañía. Y en este concepto, entran elementos como; la educación, la cortesía, la tolerancia, el estilo de trabajo de la propia empresa, el afán de implicarse en ella, y el interés por intentar crear un buen ambiente de trabajo. Si las personas trabajan contentas, esto se transmite al exterior, fortalece y hace que la empresa sea diferente, y esto también es **imagen de marca**.

## CULTURA

Como paso introductorio, resulta quasi imperativo establecer o acercar una definición de cultura, término que procede del latín cultivar. El sentido etimológico, entonces, proporciona una primera aproximación: **“la cultura no se refiere a lo que viene naturalmente dado, sino a lo que se ha cultivado.”**

El desarrollo de una sociedad y su cultura está definido entre otros por: los aspectos geográficos, la historia de las instituciones políticas, el desarrollo económico y la estructura social.

Pero, también se pueden observar unos condicionantes primarios: la raza, la familia, la religión y la patria.

A pesar de que la globalización ha provocado un mayor trasvasamiento entre los pueblos se pueden señalar a las siguientes como las principales culturas del planeta:

- **La cultura oriental**, distinguiendo entre ellos especialmente la cultura china, la hindú y la japonesa.
- **La cultura árabe o islámica.**
- **La cultura occidental**, y dentro ésta se puede distinguir:
- **La europea, la norteamericana y la latina.**

**¿Pero existe un Protocolo del cual puede entenderse como global o también como cultural? ¿O será esto una redundancia teniendo en cuenta la naturaleza misma del protocolo?**

En el afán de crear escenarios propicios para el desarrollo de negociaciones exitosas, ustedes como buenos profesionales de Protocolo, deberán de asesorar al líder de su equipo negociador en los aspectos culturales de los actores de la otra parte. Le ayudarán a responder preguntas tales como: ¿Cómo se saluda en oriente? ¿Cómo emplear los distintos tratamientos conforme al rango?

Pues bien, ¿Cuál es, entonces, el procedimiento a seguir? En realidad no hay recetas mágicas, simplemente debemos seguir los mismos pasos tal cual lo hacemos cuando nos encontramos frente al desafío de crear y recrear cualquier tipo de reunión, solicitando y buceando en toda la información necesaria, y aplicándola según corresponda.

Se plantea aquí el siguiente dilema: ¿Debería el negociador mimetizarse con la otra parte para no ser percibido como una amenaza, sino como un aliado? ¿Debería disfrazarse de lo que no es? El asesoramiento en estos aspectos **es competencia del Jefe de Protocolo.**

De todas maneras, estoy segura en que todos coincidiremos que no es necesario adoptar una imagen que no sea la propia y actuar siempre con la máxima rigurosidad y naturalidad.

Todo negociador, nuestro jefe de empresa, o persona en la que delegue, debe estar capacitado y consciente para actuar de forma que empatee con la otra parte, y de ello la importancia de nuestro asesoramiento.

Partimos del RESPETO. En cuanto demostramos abiertamente respeto por otra cultura, otros usos y otras costumbres, he comprobado en mis experiencias, que nos respetan de igual manera.

Pero también, la inducción de comportamiento cooperativo puede fallar, y a cambio podemos sufrir -por ejemplo- un tratamiento descortés. Ante esto

debemos brindar- como profesionales del ceremonial- todos los elementos para actuar en cada caso como corresponda y retomar las situaciones.

Utilizaremos el Protocolo Empresarial como una herramienta para generar y sostener negocios.

### **3. Organización de Actos Empresariales**

#### **Tipos de actos:**

##### ***Actos relacionados con el negocio:***

Son aquellos actos derivados de la propia actividad de la empresa, en lo que al negocio se refiere, ya sean convocados desde la Presidencia o desde cualquiera de las Direcciones o departamentos correspondientes.

##### ***Actos externos de carácter general relacionados con las instituciones:***

Son aquellos que se celebran como consecuencia de la actividad de representación e inmersión en la sociedad y de las relaciones institucionales de la empresa.

##### ***Actos internos de carácter general o sectorial:***

Son aquellos relacionados con la actividad interna de la empresa, sin participación de personas ajenas y sin proyección pública importante, promovidos desde cualquier ámbito de aquella.

##### ***Actos externos de carácter cultural, publicitario o de imagen corporativa.***

##### ***Actos de cualquier tipo en el extranjero.***

## Organización:

### Organización propia:

- ✓ **Protocolo mixto:** Cargos de la empresa y personalidades de Organismos y Entidades Oficiales (Real Decreto 2099/83 recogen el orden de las autoridades en los actos oficiales).
- ✓ **Protocolo comparado:** Igualdad de tratamiento a cargos de la empresa y a cargos de otras empresas.
- ✓ **Protocolo interno:** Orden de precedencias establecido conforme a la organización de la empresa.

En todos los casos respeto a las normas, tradiciones o símbolos del lugar en donde se celebra el acto.

### El Protocolo Empresarial debe establecer las siguientes pautas específicas:

- **Los actos de empresa** reforzarán la imagen que ésta pretende dar, estableciendo la precedencia que sus ejecutivos deben ocupar según dicha imagen.
- **La ordenación de la autoridades** serán respetadas en la medida de lo posible (acomodándolos en la presidencia o en los lugares de honor).
- **La labor del anfitrión en un acto convocado por el** debe extenderse a los diferentes cargos principales que participen en él.
- **El Presidente de la empresa presidirá todos los actos** promovidos por ella.
- **Si delegase su representación en algún directivo**, éste presidirá y recibirá, a efectos protocolarios, igual tratamiento previsto para aquel.
- **El Presidente podrá ceder la presidencia de un acto** a una autoridad, personalidad o invitado de honor, colocándolo a su derecha (presidencia par) o izquierda (presidencia impar).
- **Los criterios de cesión de la presidencia** deberán ser regulados en los reglamentos de régimen interno y siempre buscando un objetivo establecido.
- **Los invitados que no sean autoridades** se distribuirán en dos grupos, distinguiéndolos a efectos protocolarios: :
  - 1) Los especiales, que ocuparán un lugar relevante en el acto.
  - 2) Los convencionales, que se dispondrán a continuación (para los banquetes se intercalarán las listas).

- **Deben establecerse normas para la atención de visitas a las sedes de la empresa y que contemplen;** el recibimiento, la atención permanente, los regalos y las despedidas.
- **Cuando una empresa patrocine un acto organizado por otra,** debe reservarse a efectos protocolarios un puesto en la presidencia al representante del patrocinio. Si por razones de Protocolo Oficial no fuera posible, en un lugar de honor, debe recogerse en los expedientes un acuerdo que trate todos estos supuestos.
- **Las presidencias** deben configurarse teniendo en cuenta el tipo de actos. En los mixtos se alternan los cargos de las empresas con las autoridades o invitados especiales. Se realizan dos listas y se peinan.
- **En los actos no sociales,** los consortes, de estar presentes, ocuparán sitios en lugar especial fuera de la presidencia y de la ordenación de invitados. (No afecta esto último a la Familia Real).
- **En los actos sociales,** los consortes o parejas, de estar presentes, se ubicarán a continuación de sus cónyuges, ostentando el mismo rango que éstos y según las normas de protocolo social.
- **En los actos celebrados por empresas,** no se deben usar banderas ni estandartes oficiales, sino aquellas de la propia empresa. En caso de usarlas por asistir una autoridad, se pondrán en lugar preeminente, tras la presidencia y un poco hacia la derecha de ésta, las de la empresa en el lado contrario, en la izquierda, y siempre separadas unas de otras.
- **En los banquetes o comidas,** entendido éstos como actos sociales, debe situarse un representante de la empresa en cada una de las mesas, que actuará como “anfitrión” de dicho espacio, a modo de falsa presidencia.
- **La distribución** debe efectuarse por la técnica de peinado en actos mixtos (invitado especial, invitado convencional).
- **Para la realización de invitaciones,** ha de prevalecer el nombre de la empresa a la consideración personal del cargo que invita. A tal fin, en todas las invitaciones aparecerá el anagrama de la entidad, seguido del cargo de la persona que invita, y si procede, el nombre de ésta. No debe invitarse a nadie que se sabe a ciencia cierta que no acudirá, pues se interpretaría como una descortesía.
- **Todos los preceptos establecidos anteriormente,** deben de ser adaptados y caracterizados para cada empresa. Todo Protocolo que no esté acorde con la dimensión de la institución, y no esté regulado de forma armónica y sincronizada con el objetivo del acto, no cumple con la función básica de cualquier Protocolo, que es, **facilitar las relaciones entre instituciones y personas.**

## 4. El Protocolo en las Nuevas Tecnologías

La entrada en la era Tecnológica supuso el desarrollo de una nueva forma de comunicación.

Hoy en día, la comunicación a través de los teléfonos móviles o celulares, y el correo electrónico, se han convertido en herramientas habituales e imprescindibles, tanto en el plano personal como profesional.

Nadie duda de la importancia que tiene desarrollar una comunicación efectiva en cualquier tipo de relación. A los problemas que dificultan cualquier comunicación interpersonal directa, se añaden otros, cuando la comunicación se realiza a través de algún sistema intermediario como: teléfono, papel (cartas), correos electrónicos, etc. Dichos problemas, si bien, son difíciles de eliminar totalmente, deben conocerse a fin de ser evitados o controlados.

En cualquier tipo de comunicación, donde los interlocutores no se vean físicamente, se produce una falta de Kinesia (lenguaje del cuerpo), lo cual deja desprovisto al mensaje de su circunstancia global.

### Veamos:

#### **El teléfono móvil o celular**

El uso de la telefonía móvil para hablar con otra persona, no tiene unas normas y usos distintos de las del teléfono tradicional.

#### **Pero si debemos de tener en cuenta las siguientes recomendaciones:**

No use el teléfono móvil en lugares donde moleste a los demás.

Reafirme su independencia y su autoridad, limitando el funcionamiento del móvil a aquellos lugares o momentos que usted designe.

### **Correo electrónico:**

En poco se diferencia o se debería diferenciar la utilización del correo electrónico, del correo postal.

Digo “se debería” porque no pocas personas, hacen de los mensajes on-line, una forma de escritura poco formal o no demasiado cuidada, quizás por la aparente frialdad del medio.

### **Algunas recomendaciones a tener en cuenta son:**

- La primera norma de cualquier texto escrito es: “Hazlo sencillo y corto”. Las frases demasiado largas o complejas dificultan el entendimiento.
- El uso lógico de: puntos, dos puntos y punto y coma, facilitan la lectura y su comprensión.
- Es importante cuidar el lenguaje.
- La utilización de mayúsculas, salvo en los casos en que la gramática obliga, reflejan exaltación o elevación en el tono de voz.
- Se ha tomado por costumbre no contestar a los correos electrónicos cuando la respuesta que nos quieren dar es un “no”. Ya se da por hecho que si no nos contestan es porque no se está interesado; pero esto es un claro ejemplo de ciber-mala educación. Responder es siempre un signo de cortesía.
- Otra regla protocolaria es especificar siempre con nitidez el asunto del mensaje cuando vayamos a enviar uno.

Me permito explicar brevemente, pensando que puede ser para todos ustedes de gran interés, y debido a la demanda que me solicitan muchos empresarios para las negociaciones internacionales, exponerles un apartado de los que engloba el Protocolo en las Nuevas Tecnologías. Y para ello he elegido “**Las Reuniones a Larga Distancia**”:

**Las reuniones a larga distancia, o video-conferencias** son cada vez más habituales, evitando desplazamientos largos y costosos, comprobando que con el tiempo su eficacia es muy alta, y muy similar a las reuniones presenciales. Las nuevas herramientas informáticas, tanto **hardware** como **software** facilitan la interacción de todos los participantes.

No por ser reunión virtual, deben perderse ciertas formas y reglas de Protocolo a tener en cuenta en cualquier otro tipo de reunión presencial.

- ❖ Hay que elegir un **lugar adecuado** para que el participante pueda ser visto y escuchado de forma correcta. El lugar elegido debe de estar bien iluminado, con la acústica correcta y sin ruido.
- ❖ Todos **los participantes** deben presentarse puntualmente al principio de la reunión.
- ❖ Es conveniente **designar un coordinador o moderador** de la reunión, que pueda ir estableciendo los turnos de intervención y dando paso a cada uno de los participantes.
- ❖ **El vestuario elegido** debe de ser el que utilice habitualmente en su trabajo, no hace falta más etiqueta, pero tampoco presentarse con la ropa inapropiada.
- ❖ Es conveniente **comprobar antes de comenzar la reunión**, que todas las líneas están abiertas y que todos los equipos funcionan a la perfección.
- ❖ Si hay **documentación de interés** debería ser enviada antes de comenzar la reunión, para que todos los participantes la tengan en su poder. De igual manera, al terminar las conclusiones y otras informaciones de interés, debe de ser enviada a cada uno de los participantes en la reunión.
- ❖ Si tiene que ausentarse por algún motivo, **no corte la comunicación de forma brusca**, discúlpese como lo haría en cualquier otra reunión presencial.
- ❖ **No permita**, salvo que sea necesario, que se incorpore gente nueva o rezagada a la reunión una vez que ha comenzado.
- ❖ Si necesita resolver algún asunto propio o contestar una llamada importante, **avise del corte momentáneo de su comunicación**, sin olvidarnos del audio, para que los participantes no le estén escuchando su conversación.
- ❖ Procure no salirse del encuadre de su cámara, para que todos los participantes estén visibles durante toda la reunión.
- ❖ Por último, al terminar deben **despedirse** tal y como lo harían en cualquier otra reunión, sin precipitación, y dando las gracias por la participación.

## 5. Relaciones Internacionales

### ¿Cómo mostrarnos en el exterior?

El perfil ideal del empresario en un viaje de negocios debe reunir las siguientes características:

- tener una actitud abierta y pensar a sí mismo, como un embajador de la empresa y también del país;
- ser flexible y tolerante en las opiniones;
- sostener gestos correctos;
- vestirse adecuadamente y
- saber plantear sus tiempos a la contraparte sin disgustarlo.

Lo primero que hay que transmitir cuando se sale al exterior es que somos parte de un país, al cual representamos, en comportamiento y modales.

Y, demostrar que conocemos las formas de negocio de la contraparte y no esperar que nos informen de sus peculiaridades.

Es preciso insistir una vez más que el conocimiento de la cultura de la otra parte nos aportará las claves de la forma más aconsejable de hablar, comer, vestir, saludar, gesticular, hacer regalos y recibirlos, etc. Nunca se alcanzarán los objetivos deseados en otro país si incumplimos las normas habituales en el mismo. Por eso, cuanto más nos documentemos sobre el país anfitrión o invitado más exitosa será nuestra intervención. . Esto trasluce que se ha tenido un respeto y un interés, no solo conociendo el idioma, sino teniendo una cultura general del lugar al que se ha acudido, o del que van a venir nuestros invitados, sin emitir, por supuesto, juicios de su política o religión.

Al viajar al extranjero para tratar de negocios, sea cual sea el sitio al que se acuda, se deben respetar las costumbres sobre comidas, vacaciones, religión y política de las empresas que se visiten, evitando hacer comparaciones con el país propio.

En cuanto a la vestimenta con la que se debe viajar, como siempre la prudencia será una buena consejera. Llevando ropa neutra y que sean generales a todos los países, evitando modas que en el país propio pueden ser corrientes, mientras que en el país a donde vamos puedan llamar la atención.

## Recordemos:

Hay que cuidar hasta un simple gesto desafortunado que puede ser interpretado mal y arruinar todo el trabajo desarrollado hasta ese momento, y esto no solo ocurre en países considerados exóticos o muy diferentes culturalmente.

Por ese motivo, es de vital importancia, e insisto que es muy positivo estar perfectamente informado del país que vamos a visitar:

- ✿ **Datos básicos:** población, forma de estado, divisa, idioma oficial y de negocios, religión, principales ciudades.
- ✿ **Entorno empresarial:** descripción de la situación económica y empresarial.
- ✿ **Estrategias de negociación:** estilo de negociación, pautas de negociación y escucha, negociación de acuerdos y contratos.
- ✿ **Normas de protocolo:** saludos y presentaciones, nombres y títulos, temas tabú, puntualidad y horarios, comportamientos en la mesa, gestos y comunicación no verbal, regalos.

**Veamos, como ejemplo, el Protocolo a seguir en dos países. Me he tomado la libertad de elegir México y España**

### *México:*

A pesar de las crisis económicas recurrentes y la inestabilidad política, México es uno de los países emergentes más atractivos, tanto para el comercio exterior, como para la inversión productiva. En México el ritmo de negocio tiene sus pautas y la orientación es a largo plazo. La confianza es la base de las relaciones comerciales.

### **Normas de Protocolo a tener en cuenta:**

La forma habitual de saludo es el apretón de manos. Entre hombres que ya se conocen es muy frecuente saludarse con un abrazo. La modalidad habitual del abrazo es la siguiente: primero se da la mano, luego el abrazo y, finalmente, otra vez la mano. Los hombres deben esperar a que sea la mujer la que tienda la mano primero. Cuando se saluda a una mujer que ya se conoce se le puede dar un beso en la mejilla.

En las presentaciones, si la persona tiene título universitario se sustituye Sr. o Sra. Por el título (Licenciado, Ingeniero, etc.). Los títulos son importantes. En reuniones, es habitual dirigirse a una persona utilizando únicamente su título. Los nombres propios se utilizan sólo cuando hay una relación personal.

Temas sensibles que deben ser evitados en la conversación son: la conquista y la época colonial española, las comparaciones con Estados Unidos y la emigración ilegal. A pesar de la imagen que queda sobre la época colonial, que puede apreciarse en los murales de artistas mexicanos, existe un fuerte aprecio por España y las relaciones entre los dos países son excelentes.

Temas apreciados para conversar son la cultura maya y azteca, la cocina mexicana y las bellezas naturales del país.

Los mexicanos conceden mucha importancia a la opinión que tienen los demás sobre ellos. Una sonrisa despectiva o un bostezo en un momento inoportuno pueden romper un negocio.

Hacer regalos en un contexto de negocios no es una costumbre generalizada, pero sí muy apreciada.

## España:

En los últimos años España ha crecido a un ritmo superior al conjunto de Europa, si bien todavía mantiene un diferencial importante en el nivel de riqueza y grado desarrollo con los países más avanzados de la UE. El sentido del honor y el orgullo son los rasgos más típicos del carácter español.

### **Normas de Protocolo a tener en cuenta:**

El apretón de manos a la presentación y a la despedida es la forma de saludo más habitual. Los abrazos o las palmadas en la espalda se reservan para los amigos. Los hombres deben esperar a que las mujeres tiendan la mano primero. Cuando un hombre saluda a una mujer que ya conoce, o en el saludo entre dos mujeres que se conocen, se suelen dar dos besos en las mejillas- en realidad se toca una mejilla contra la otra y se besa al aire-.

Los títulos que se utilizan son Sr. o Sra. antes del apellido, y Don o Doña antes del nombre. A diferencia de América Latina, los títulos de doctor, ingeniero o abogado rara vez se utiliza.

Hay que evitar hablar de terrorismo, los problemas de la emigración o criticar la fiesta de los toros. Tampoco se deben establecer comparaciones entre regiones, especialmente Madrid y Barcelona, entre las que hay una gran rivalidad, cuyo máximo exponente son los enfrentamientos de sus clubes de fútbol.

Temas de conversación favoritos son la política, la familia, las vacaciones y los deportes (sobre todo el fútbol).

En España las apariencias son importantes. Por ello es recomendable ir bien vestido, en las grandes ciudades. En ciudades pequeñas o cuando se visitan empresas localizadas en polígonos industriales, la indumentaria es más informal.

Los regalos entre empresas no son muy habituales. En cualquier caso no deben entregarse en la primera reunión. Si se regala algo debe de ser un artículo de calidad, aunque no de precio excesivo, y envuelto cuidadosamente. Cuando se recibe un regalo hay que abrirlo inmediatamente en presencia de la persona que lo entrega y mostrarse agradecido.

El uso de tarjetas está muy generalizado. Se suelen entregar al principio de la reunión a todas las personas presentes.

Ha llegado el momento señoras y señores, dignísimas autoridades, de reformularles las preguntas con las que inicié esta ponencia: **¿Es conveniente que las empresas dispongan de un departamento de protocolo, o dicho departamento es meramente un lujo para las empresas?** La respuesta la dejo a sus criterios.

Por último, y para finalizar no me queda más que decirles estimado público, que les doy las gracias efusivamente por escucharme, y al pueblo mexicano por la entusiasta acogida con que me ha recibido, una de las alegrías y uno de los orgullos de mi vida, es el haber colaborado en este encuentro. Sólo me queda decir, gracias, muchas gracias.

## Bibliografía

- ✿ *Global Marketing Negociación Internacional.*
- ✿ *Urbina, José Antonio de. El protocolo en los negocios..*
- ✿ *Sánchez Correa, Gerardo. Ediciones Protocolo .La empresa y su protocolo.*
- ✿ *Nieto-López Francisco. Honores y Protocolo.*
- ✿ *Vilarrubias Felio. Protocolo en las corporaciones públicas y las empresas.*