

# **CURSO DE PROTOCOLO**

**OMEGA ROYAL ESTATE, 2005**

**SUBVENCIONADO POR LA CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO  
Y DEPORTE**

## MÓDULO 1: NOCIONES BÁSICAS DE PROTOCOLO

### TEMA 1: DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN

**RESUMEN:** Introducción a los principios del saber estar. Conocer el protocolo en sus distintas áreas y definir las funciones del saber estar Público y Privado, así como Oficial y No Oficial.

Determinadas interacciones comunicativas requieren una cuidada puesta en escena para adquirir un reconocimiento social. Se trata de actos ceremoniales o conjunto de formalidades que se observan en un acto público o solemne, y el protocolo, o las normas y usos que establecen y ordenan dichas formalidades. La gestión del impacto comunicacional que proyectan los actos requiere un diseño profesional de su proyecto, una cuidada planificación y una detallada organización.

La definición común de Protocolo (del latín protocollum) que establecen los distintos diccionarios se refieren a “reglas” o “conjunto de normas” de cortesía. Entre los términos relacionados con las distintas definiciones de protocolo siempre se encuentran el ceremonial y la etiqueta:

- **Ceremonial:** Anterior al protocolo y usada en la segunda mitad del siglo XX. Se define como Serie o conjunto de formalidades para cualquier acto público o solemne.
- **Protocolo.** La definición más empleada es: La regla Ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o costumbre
- **Etiqueta:** El Ceremonial de los estilos, usos y costumbres que se deben observar y guardar en las casas reales y en actos públicos solemnes. Por extensión, la Etiquetata también se usa para los actos de la vida privada: El conjunto de reglas del decoro que guían el comportamiento humano.

En estas definiciones, el Ceremonial sería igual a Formalidad; Protocolo a regla obligatoria, y Etiqueta a ceremonial en la vida privada. Son conceptos que a menudo se confunden o se consideran intercambiables por protocolo.

Sin embargo, estudiosos como el autor Francisco Martín Calahorro van más allá de la definición oficial y elimina el concepto de “regla” o “norma”, y propone la definición de Protocolo como aquello que se dispone para ligar de forma válida un procedimiento, o bien la que ofrece José Antonio de Urbina, considerada por la mayoría de manuales de Protocolo como definición más completa en lo que a Protocolo actual se refiere: Protocolo es aquella disciplina que con realismo, técnica y arte (pues tiene de las tres cosas) determina las estructuras o formas bajo las cuales se realiza una actividad humana importante.

Esta definición se explica por la relación de conceptos que hace este autor, a saber:

Saber ser + saber estar + saber funcionar = saber vivir

Respeto + tolerancia + amabilidad +afabilidad +sonrisa = Cortesía

Bajo estos conceptos se explica que el Protocolo sea todo, porque realmente es el arte y la técnica de la creación de las formas en las que se realiza la acción del Estado. Ceremonial y protocolo son términos que, hasta hace pocos años, eran empleados con asiduidad sólo por un restringido número de personas y reservado su uso estrictamente al ámbito de los actos oficiales de Estado. De las relaciones diplomáticas e intergubernamentales y en el marco de determinadas instituciones o corporaciones, están hoy presentes en todos los estamentos y grupos sociales y son utilizados con relativa frecuencia por el público en general.

En general, y en un lenguaje popular, podríamos definir el protocolo como Evitar la improvisación y entrar en conflicto de formas. Sin embargo, nunca habrá que olvidar que el protocolo no está para dificultar y hacer más rígida la convivencia y la relación social, sino por

el contrario, para hacerla más fácil y comprensible, y así, alcanzar nuestro objetivo comunicacional lo mejor posible.

Esto es debido a que el siglo XX, especialmente las últimas décadas, ha supuesto una completa revolución en el mundo de la interrelación entre Estados y sus públicos, sobre todo por el denominado “nuevo orden mundial” y la extensión de los regímenes democráticos. La cada vez mayor necesidad de comunicación y trato social ha aumentado el interés por conocer y respetar normas propias y ajenas, y la incorporación de agentes privados no estatales (empresas, organizaciones, instituciones o personalidades) a lo oficial, ha hecho que las normas tengan que adecuarse a la realidad. A lo largo del siglo XX van apareciendo las normas de protocolo propias de cada Estado, que conviven o se superponen a la etiqueta palaciega y van incorporando poco a poco a las autoridades de la nación.

Hay que tener en cuenta que las instituciones son entes abstractos, intangibles, materializados por las personas que representan, generándose una abundante información vinculada a la actitud y actividades de los individuos. El protocolo no sólo se limita a ordenar una mera relación social cuando se aplican normas institucionales, desarrolladas mediante leyes, decretos, y otras disposiciones, a determinados actos clasificados en categorías establecidas de forma oficial. Además tiene su proyección externa y condiciona su proyección pública a través de los medios de Comunicación Social. Éstos permiten la globalización de las relaciones humanas que se desarrollan en el marco general regido por la tríada: información, comunicación y tecnología. Es por ello que los actos, el ceremonial y el protocolo se conviertan en instrumento generador de un proceso de Comunicación.

Por ello, la gestión comunicativa de cualquier acto, por parte de los responsables del protocolo, se orientará fundamentalmente en:

- Ordenar el desarrollo de los actos según la jerarquía temporal (el momento relevante), espacial (simbología u objetos adecuados) y de las personas (orden de precedencias, que ya viene reglamentada).
- Respetar las normas, usos, costumbres y tradiciones, y adecuarlas al modelo social del momento. Este fundamento suele aplicarse en cada país. Asegurar que los códigos, que modelan el “idioma ceremonial”, tengan amplia difusión en los públicos.
- Estrecha colaboración y asesoramiento a los medios de Comunicación. Esta labor debe hacerse en conjunto con el departamento de prensa, en el caso de que Protocolo y Departamento de Comunicación no sean un solo ente, como pasa en algunos Ayuntamientos de localidades o instituciones pequeñas.

Hay que distinguir varias clases de protocolo según su esfera de aplicación, para conocer la dedicación que hay que emplear en cada uno. Más adelante se verá cómo están clasificados oficialmente los Actos que organicen cada una de las distintas Instituciones. La clasificación que se propone es generalizada y la más completa, ya que en la oficial sólo aparecen los Actos Oficiales. Algunos autores también igualan el protocolo No Oficial con el Privado, como se verá en las normativas. Es una sola cuestión de gustos :

## **A) PROTOCOLO EN LA ESFERA PÚBLICA**

-Protocolo **Oficial** (Civiles, militares, de Estado, Realeza, Diplomático, Universidades, Reales Academias)

-Protocolo **No Oficial** (Empresarial, Religioso, Deportivo)

## **B) PROTOCOLO EN LA ESFERA PRIVADA**

-Protocolo Social **Formal** (Bodas, Comuniones, Bautizos, Exequias)

-Protocolo Social **Informal** (reuniones familiares o de amigos)

Hay que destacar en esta clasificación que el protocolo no sólo se aplica a las esferas empresariales y corporativas, sino que se extienden a las reglas de convivencia que deben respetarse en las relaciones sociales más habituales. La cortesía no es fruto del azar. Por otra parte, cada cultura y cada Estado tiene sus propias normas, a veces no muy coincidentes con las de los demás, por eso, en las reuniones internacionales, el respeto a las normas internas debe flexibilizarse y analizar cada situación creando modelos de ceremonias que, manteniendo los principios del protocolo, sepan dar respuestas a casos concretos.

En todas sus clasificaciones y en su normativa, el protocolo contempla cuatro elementos constitutivos que se desarrollan en todas sus facetas. Estos son la Autoridad, el Acto, la Presidencia y la Precedencia, a los que se hará continua referencia en este manual. Por ello, hay que tener claro cuáles son los significados básicos de estos conceptos:

- **Autoridad:** Atributo del poder público que ejerce jurisdicción propia. La diferencia entre autoridades y personalidades la situamos en la ostentación de cargo público por designación (subsecretario) o elección (alcalde) por parte de unas, y en el carácter personal en función de sus méritos (Plácido Domingo, Botero) o representativo (obispo, decano del Colegio de Abogados) de otras.
- **Acto:** Función, solemnidad, celebración de una cosa, conmemoración, ceremonia solemne. (La clasificación de los actos se puede estudiar en el apartado de Normativas)
- **Precedencia:** Es el lugar que corresponde a una persona o autoridad en todo acto o solemnidad a que concurra con otras. (La regulación de las precedencias se pueden contemplar en el apartado de Normativas).
- **Presidencia:** Ocupar el primer puesto en un acto solemne. No existe una teoría sobre las presidencias pero sí normativas de quién deber presidir cada acto oficial, que se puede estudiar en el apartado de Normativas, y en el capítulo de protocolo empresarial para su aplicación a la empresa.

El protocolo es una disciplina que cubre una necesidad planteada por la sociedad y tiene su propio código de interpretación. De este modo, se convierte en un instrumento más de la Comunicación Corporativa. El protocolo, en su vinculación con la Comunicación, requiere tres fases importantes:

### **Preparación**

Establecer la estructura de un acto y sus formalidades: jerarquías, autoridad que preside, lista de asistentes por su orden en la que la mujer tiene la misma precedencia que el marido, formalidades, logística material y personal y normas de seguridad. Es aconsejable diseñarlo en un dibujo y con el texto adecuado para que la persona responsable lo apruebe.

### **Ejecución**

Se realiza lo diseñado en el proyecto, tanto material como personal: montaje escénico, situación adecuada de objetos y símbolos, distribución de la jerarquía, situación de los medios de Comunicación, señalización de accesos, tanto para vehículos, guardarropas etc, instalación de megafonía, planos en las invitaciones.

### **Valoración (Informe de conclusiones)**

Terminado el acto o la ceremonia, han de obtenerse unas conclusiones del análisis de todo lo acaecido, que permita mejorar actos futuros y valorar el acontecido. Se materializa también en la recogida de toda la documentación que ha generado el acto y utilizarlo como archivo documental. El análisis y valoración de un acto permitirá elaborar un Libro de Estilo del protocolo en la empresa adaptado a las características, valores y principios de cada organización.

## TEMA 2: PROTOCOLO EN EL TRABAJO

**RESUMEN:** Nociones introductorias del saber estar en el puesto de trabajo en la empresa.

El protocolo –además de ser, como alguien ha expresado, “la última barrera contra la mala educación”- integra ese conjunto de normas y prácticas de cortesía que contribuyen a una ordenación armoniosa y estética de las relaciones humanas dentro y fuera del mundo empresarial. ¿Se está convirtiendo el protocolo en un instrumento de un nuevo humanismo empresarial? La mayoría de los autores lo consideran un signo de la sociedad de la comunicación de finales de este siglo, una sociedad en la que se ha realizado un rediseño del poder con gran importancia de técnicas de comunicación cada vez más sofisticadas. En este caso se entiende el protocolo como una técnica, y si acaso, como una nueva tecnología empresarial.

El importante desarrollo de la Comunicación y la interdependencia entre la economía, vida social y política, han motivado que las empresas alcancen un protagonismo que trasciende su ámbito de actuación y las convierte en agentes de primera magnitud en la esfera pública. Sus actividades lo demuestran: celebración de congresos, exposiciones, conferencias, patrocinio de un conjunto de actividades sociales, culturales, deportivas, etc.

Toda organización necesita contar con una personalidad propia, que la diferencie de las demás, complementaria de aquellos rasgos físicos (marca, logotipo...) que, constituidos por elementos icónicos-visuales, permiten identificar a la empresa desde su entorno. Los públicos no sólo perciben la imagen de la empresa a través de los logotipos o anuncios publicitarios, sino también de las actitudes, comportamientos y actividades de sus directivos y empleados. Estos principios, en la actualidad, van más allá de una preocupación no sólo por el progreso económico y una buena situación social, sino, también, por la correcta actuación social de todos los miembros de la empresa; lo que conlleva establecer unas normas de comportamiento, que deben ser definidas desde el máximo nivel jerárquico, para ser aplicadas tanto en las relaciones externas como internas.

Hoy resulta impensable que cualquier organización empresarial no cuente con unos mínimos servicios de protocolo, que son, en realidad, su tarjeta de visita, y que constituyen un doble instrumento de relación, de un lado, como comunicación interna en la actividad de los negocios, y de otro, como comunicación externa, llamada a transmitir una determinada imagen de la empresa.

El protocolo de empresa, de esta forma, se ha convertido en un instrumento más de las políticas de Comunicación Corporativa, hasta tal punto que las reglas que se aplican para ordenar los actos empresariales han pasado a denominarse popularmente “protocolo empresarial” (aunque en las esferas oficiales no existe tal terminología), atendiendo a que las empresas no están incluidas dentro de una estructura jerárquica universal, como puede ser el Estado, y por tanto las normas deben extraerse del análisis de los fundamentos y principios del protocolo, y aplicarse con flexibilidad y lógica de acuerdo con los criterios sociales del momento y la naturaleza y filosofía propias de cada acto.

Si en los actos oficiales las autoridades encarnan y representan a las instituciones del Estado, en los actos corporativos la empresa cobra vida en las personas que las representan y se proyecta externamente todo con lo que la organización se identifica. Ése es el motivo por el que el protocolo, en éste ámbito, debe tener la misma razón de ser y alcanzar los mismos fines que el oficial en el suyo. Sin embargo, el protocolo empresarial se distingue del institucional en la gestión que, a veces, resulta más difícil. López-Nieto, en su libro "Honos y Protocolo" hace una relación determinada de las razones por las que el protocolo de empresa se diferencia del oficial:

- En la empresa, el protocolo carece de normativas, ya que en los reglamentos de régimen interior no se hace referencia al protocolo.

- En la empresa, el protocolo carece también de una autoridad de referencia, ya que no hay nadie que imponga criterios en este aspecto.
- En la empresa no existe tampoco referencias acerca de lo correcto o lo incorrecto en cuanto a los actos, ceremonias o escenarios, como ocurre en el mundo oficial.

Por ello, existen ciertas recomendaciones, recogidas en distintos números de la "Revista Internacional de Protocolo" sobre las posibles soluciones a tales dificultades:

Es necesario que la empresa aprecie el protocolo, y que sea consciente de que el protocolo oficial es una referencia útil y, en muchos casos aplicable. Es importante que las personas que se forman en protocolo realicen también prácticas en las empresas y no sólo en las administraciones. El mundo del protocolo debe abrirse a los profesionales y a las empresas.

De este modo, las distintas intervenciones del protocolo empresarial (Revista Internacional de Protocolo nº 12) concluyen que el protocolo y el ceremonial en la empresa son necesarios porque:

- Crea identidad con la institución o comunidad.
- Establece el sentido de alteridad: "el otro" con el que nos sentimos identificados.
- Determina un estado de satisfacción y plenitud personal.
- Legitima la autoridad y la reconoce.
- Crea en el participante un estado de elevación espiritual que lo ubica en un nivel superior.
- Origina un tiempo particular y un espacio simbolizado y orientado.
- Mantiene el estado de "normalidad" institucional.

Orden, respeto a la jerarquía, en sus aspectos temporal, espacial y personal, y conjunción armónica de esa triple jerarquización, son los tres principios básicos a tener en cuenta para sistematizar el desarrollo de cualquier acto empresarial y darle el realce conveniente, reflejo de la cultura, principios y valores con los que se identifica la empresa.

El servicio de protocolo de una empresa debe ser dirigido por profesionales cuyo perfil y cuya amplia formación cultural, conocimiento profundo de la práctica del protocolo, dominio del sistema de las jerarquías, creatividad, aptitudes psicológicas para las relaciones sociales, y dentro de éstas, grandes dosis de sentido común para resolver con facilidad y lógica los problemas coyunturales que puedan presentarse, en resumen: conocimiento profesional, flexibilidad, sentido común y aptitud para anticiparse en la resolución de los problemas. Las funciones de un responsable de protocolo son muchas y diversas: situar a cada persona en el lugar que le corresponde, sin que se produzcan discrepancias; hacer de cada acto público un modelo de comunicación y entendimiento, lograr que todo funcione a la perfección, diseñar un menú, seleccionar la carta de vinos, elegir un regalo, asesorar a los directivos que lo soliciten, etc. Estas actividades, según la mayoría de los autores, deben estar incluidas dentro del Programa General de Identidad Corporativa.

Por otra parte, el apoyo informático es una herramienta fundamental para el trabajo de cualquier servicio de protocolo, ya que puede utilizarse en todas las actividades. De este modo, los responsables de protocolo han de ir creando un "libro de estilo", o el denominado "reglamento interno" propio de la entidad, que además de aspectos de protocolo, incluya referencias al "idioma ceremonial" y de las formalidades de la comunicación escrita, con especial atención a las normas del lenguaje administrativo, que hay que conocer. Por supuesto, hay que tener a mano el Real Decreto sobre Precedencias del Estado, del que se hace expresa mención en el epígrafe de **NORMATIVAS**. Aquí se exponen una serie de supuestos que debería llevar un "reglamento interno", según los distintos autores consultados:

- Ámbito de aplicación (externa o interna).
- Enseñas y demás símbolos de la empresa.
- Presidencia y prelación de directivos en las relaciones internas y externas.

- Ceremonial para el recibimiento de ejecutivos de empresas y autoridades.
- Creación de recompensas y modo de otorgarlas.
- Trato en las actividades de patrocinio y manera de establecerlo.
- Jefatura de protocolo y su dependencia funcional.

De gran interés es el “Reglamento de Protocolo de una empresa” que propone López-Nieto en su obra La documentación del Protocolo, por ser la primera aportación a la redacción de una normativa de protocolo empresarial. El reglamento, en su artículo 1º expone que el Reglamento estará aprobado por el Consejo de Administración de la empresa interesada, y que será “De aplicación en todos los actos de la sociedad que generen relaciones internas o externas de la empresa, y regulará la concesión de las distinciones que la misma otorgue”. Veamos un resumen de los capítulos, que nos darán una idea general (y se puede utilizar como esquema) de lo que se estudiará en la siguiente Unidad:

### **Capítulo Primero. Disposiciones Generales.**

En el que se propone una oficina de protocolo, adscrita a la Presidencia de la empresa, al frente de la cual habrá un responsable. Asimismo se argumenta que el Jefe de Protocolo será el encargado de coordinar y dirigir los actos de la empresa, y de igual modo será un salvaguarda de los símbolos de la entidad que se utilicen en los actos.

### **Capítulo Segundo. De la simbología empresarial.**

Aquí se debe describir detalladamente el logotipo de la empresa, que irá con un anexo del diseño y tamaño del logotipo. En el artículo 6º se especifica que la enseña de la empresa podrá colocarse en la sede de la Presidencia y en los despachos de los demás cargos. Asimismo, el artículo 7º hace referencia a las banderas, que sólo irán colocadas en los actos organizados por la empresa y a los que concurren altas autoridades. Las banderas oficiales se situarán a la derecha de la presidencia, y las enseñas de las entidades o instituciones privadas a la izquierda, empezando por la de la empresa. En cualquier caso –continúa- el uso de las banderas se ajustará a lo establecido en la Ley 39/1981, de 5 de octubre.

### **Capítulo Tercero. De los actos internos de la empresa.**

Se especifica por “internos” aquellos a los que sólo asistan personas pertenecientes a la misma: Junta General de Accionistas, Consejo de Administración y las de los directivos de empresa. En el artículo 9º argumenta que la persona encargada de protocolo será la que programe los actos y curse las invitaciones, así como de los alojamientos y acomodo de las personas que vengan de fuera, búsqueda de los salones y habilitación de los mismos. En el artículo 10º se incluye el orden de precedencias de una empresa: Presidente, Vicepresidentes, Consejero Delegado, Consejeros por orden de antigüedad de nombramiento, Director General, Secretario General, Director de Finanzas, Director de Recursos Humanos, Director de Producción, Director Comercial, Director del Gabinete Técnico de la Secretaría General y Jefe de la Asesoría Jurídica. Los demás empleados de la empresa se ordenarán por antigüedad en la entidad.

### **Capítulo Cuarto. De los actos externos de la empresa.**

Argumenta el autor que se entiende por actos externos de la empresa aquéllos a los que asistan personas ajenas a la misma, ya sean empresarios o directivos de otras empresas y autoridades locales, autonómicas y estatales. La propuesta de invitados se hará a través del responsable de protocolo, que conocerá la relación de los mismos con la empresa. El autor especifica que se deberían expresar por escrito cuáles son, para que no quepa ninguna duda. En este capítulo también se especifican las presidencias y precedencias cuando hay autoridades, en la que propone se realice una doble presidencia con la autoridad (central derecha) y el Presidente de la entidad (central izquierda) y tendrá en cuenta lo dispuesto en el Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto. También se especifica el trato preferente que debe

tener el patrocinador, así como el recibimiento de las visitas de empresa, consideradas como actos externos.

### **Capítulo Quinto. De la programación de los actos.**

Correrá a cargo del responsable de protocolo, que presentará el proyecto escrito para su aprobación. El autor también especifica lo que debe contener el proyecto: reglas protocolarias de aplicación previas y simultáneas a su celebración, los medios personales y materiales que sean precisos, así como un presupuesto del coste del mismo. Asimismo, una vez que finalice el acto el artículo 24º expone que el Jefe de Protocolo redactará un “suscinto informe relacionado con su desarrollo, exponiendo las dificultades que, en su caso, haya encontrado para la realización del mismo. El informe original será archivado en la oficina de protocolo, remitiéndose una copia a la persona que haya ordenado la programación del acto”.

### **Capítulo Sexto. De las distinciones honoríficas.**

En este capítulo se expone que la empresa podrá premiar la iniciativa o la labor de las personas que trabajen en la misma, o recompensar a las personas físicas que hayan sobresalido en el ejercicio de las actividades a las que se dedique la empresa (que hay que especificar). Asimismo, se especifican las distinciones que puede otorgar la empresa, para que siempre sean las mismas. Estas distinciones se otorgarán en un acto solemne que se celebrará con ese fin, y al que se le dará la oportuna publicidad. En el artículo 29º del reglamento también dedica especial atención al “Libro de Oro” o “Libro de Honor” de la empresa, que será custodiado en la oficina de Protocolo para recoger las firmas y dedicatorias de las personas de destacada importancia que visiten la sede social y que el Presidente del Consejo indique.

El protocolo es un trabajo constante que debe ejercerse con profesionalidad y con anticipación de conocimientos, documentación, investigación y actualización. He aquí unos consejos:

- Hay que llevar al día la agenda y el calendario con actividades futuras.
- Fichero con personas, dirección, teléfono, cargo, títulos, tratamientos, etc. De personas que tienen que ver con la empresa o con la organización de actos (una buena agenda es el secreto básico de una buena organización)
- Registro de control de regalos para no repetir.
- Agenda de los servicios de Protocolo de otras empresas e instituciones para la consulta personal. Una buena agenda y base de datos que no facilitaremos al mejor postor. Hay que estar también muy vinculados a otros gabinetes (de comunicación, de publicidad, de marketing) para que haya buena interacción.
- Un buen manual de Protocolo para la documentación jerárquica. Acompañándolo, una lista actualizada con las autoridades de Estado que van cambiando cada cierto tiempo (sobre todo los políticos).
- Prensa diaria o pedir el dossier de Prensa al departamento de Comunicación. Hay que estar al día de las cesiones de cargos o nuevos nombramientos y sobre todo, de las situaciones empresariales para no caer en un error.
- Elaboración de modelos de Saluda, Informes, Invitaciones, Cartas, Tarjetones, programas, etc. Entre las cartas, hay que diferenciar las que son comerciales y personales. Éstas últimas deben ser encabezadas a mano.
- Archivo de datos sobre reglas de protocolo en otros países que apliquen las empresas que se relacionen con la propia. Asimismo se debe tener conexiones con bancos de datos Nacionales e internacionales para saber quien es quien (actualmente con internet es más fácil, pero existen libros reseñados en la bibliografía).
- Archivo documental de los actos con su valoración correspondiente.

## TEMA 3: PROTOCOLO SOCIAL

**RESUMEN: Conocimiento del saber estar en sociedad, recogiendo las "normas de urbanidad" y actualizando sus contenidos a la sociedad actual.**

La necesidad del trato social es un imperativo de la sociedad actual. Es cierto que los modos y costumbres cambian, sin embargo, vivir en sociedad exige intercambiar ideas, proyectar actividades, establecer acuerdos, concretar negocios, participar en actos sociales, etc. Las reglas de comportamiento y convivencia social son tan antiguas como el momento en que los seres humanos desarrollan los primeros modelos de vida en la comunidad. Estas reglas que, en un principio eran sólo meros códigos de conducta que ordenaban el trato personal y que, a medida que las sociedades y las relaciones humanas se fueron haciendo más complejas, evolucionaron y jerarquizaron sus formalidades según el estrato social en que se aplicaban y el tipo de acciones que regulaban. Dichas prácticas han estado sometidas a un proceso de evolución continuo. A medida que las sociedades se hacen más avanzadas, aparecen dos niveles en la aplicación de reglas de conducta: por un lado las normas establecidas para las ceremonias oficiales (protocolo oficial) y por otro, las prácticas, que se respetan en las interacciones sociales, definidas como reglas de cortesía y de comportamiento social.

Los principios generales que capacitan para acomodarse a las más diversas situaciones se sintetizan en los siguientes:

- Comportarse según la edad y la condición personal y social.
- Respetar la condición y categoría de la persona con quien se trata y el lugar en el que uno se encuentra.
- Seguir los usos y reglas que demandan cada momento y situación.
- Tratar a los demás como uno mismo desea ser tratado.

En definitiva se está diciendo que hay que saber estar en cualquier momento y circunstancia. El protocolo social no está escrito como el oficial y tampoco son reglas rígidas que deban cumplirse a rajatabla. Las reglas de cortesía son un código cultural (no jurídico) aprobado por consenso social, que rige las relaciones interpersonales en una determinada sociedad: la apariencia, el comportamiento externo, los buenos modales, la conversación, el comer... Son reglas que hay que conocer y practicar, ya que sin ser obligatorias, muchas de ellas influirán en la proyección externa de la imagen personal, con la repercusión que ello conlleva. Hay que hacer referencia a:

- **Las presentaciones:** Hay muchas reglas, pero la general radica en que se presenta la persona de menor jerarquía a la de mayor. Para presentar al cónyuge, se debe usar la expresión "mi marido" o "mi mujer", y nunca "mi esposo" o "mi señora". Cuando caminando por la calle, o en un acto social, se está en compañía de alguien y se acerca algún conocido para saludar, lo correcto es presentarlo a la persona que se acompaña; resulta desagradable dejar a un lado o fuera de la conversación a ésta.
- **Saludos:** Una muestra de afecto y amabilidad. El tipo de saludo depende del grado de conocimiento, amistad o parentesco y de la relación profesional o social. Las reglas generales indican que cuando hay un grupo de personas se comienza saludando a las señoras, personas mayores o bien autoridades de mayor rango. La acción de estrechar la mano será breve y firme, y se procurará no dar la mano con los guantes y sombrero puestos, aunque las mujeres están dispensadas de ambas obligaciones. El beso, en cambio, se utiliza entre familiares aunque se ha extendido a otros campos sociales; debe ser seco e imperceptible. Cuando se besa la mano, no hacerlo si la señora lleva guantes, y sólo debe ser un amago, nunca depositarlo de verdad. El abrazo es la forma más efusiva de saludo y se produce entre personas que llevan cierto tiempo sin verse, como muestra especial de afecto, felicitación y pésame.

- **Conversación.** Es un tipo de ciencia que no enseñan ni los libros ni las escuelas: se aprende del buen gusto y de la discreción. Saber escuchar y hablar en el momento oportuno, manteniendo los silencios convenientes sin interrumpir el uso de la palabra a otros, es casi un arte que debe ejercitarse con disciplina y respetando ciertas reglas. En una conversación se deben evitar los largos silencios, los monólogos, las interrupciones; hay que respetar la opinión de los demás; no abusar de los chistes, o ironías ni abusar del pronombre “yo” o conversación que verse sobre uno mismo, ya que puede producir rechazo.
- **Indumentaria.** Depende de la actividad que se realice y se convierte en un elemento que define a la persona que la usa e incluso es una forma de comunicar la personalidad de cada cual. Actualmente las reglas del vestir se han suavizado y hay una mayor libertad, sin embargo hay ciertas normas que siempre son válidas para todas las épocas. Por ejemplo, la hora determina los tonos de la ropa, que se debe ir oscureciendo según avanza el día; por la mañana predominan los claros y por la noche los oscuros. Esta regla las mujeres la aplican con flexibilidad. Por otra parte, la clave de la elegancia es no llamar la atención, hay que huir siempre de las exageraciones. Las prendas masculinas de Etiquetas, oficiales para distintos actos, vienen especificadas en los manuales de protocolo.

La cortesía se define como la demostración o acto con que se manifiesta la atención, respeto o afecto que tiene una persona a otra. Constituye la clave de los buenos modales. A este Protocolo bien podríamos llamarlo “sentido común”, que es la esencia del “saber estar” o aquellas famosas clases que antiguamente impartían en los colegios y que se llamaban: “Urbanidad o buenas maneras”. La cortesía no ordena precedencias pero entiende de primacías:

- Las mujeres ante los hombres (cuando no se esté en el mundo laboral, como se especifica sobre el tratamiento a la mujer en el protocolo del entorno laboral), las personas mayores ante los jóvenes, las autoridades ante los subordinados. Cuando se les acompaña, se les deja el lado de la derecha y se les deja pasar primero ante las puertas. En los vehículos oficiales, el lugar de preferencia o de honor es el situado en la parte trasera, a la derecha del conductor, el segundo lugar es el asiento trasero izquierdo y el tercer lugar, el asiento delantero. En las escaleras estrechas, los hombres ceden el paso a las mujeres para bajar, pero para subir, lo harán delante de ellas.
- La **puntualidad** es la reina del “saber estar”, y fundamental en las relaciones humanas y una muestra de respeto hacia los demás; si se ha de llegar tarde por cualquier circunstancia, hay que avisar a quien nos espera.
- El tuteo se hará con prudencia, hay que tratar de **usted** hasta que nos inviten a tutearnos. El hablar de usted nos da la tarjeta de garantía y cordialidad.
- Evitar **fumar** en lugares cerrados y donde está prohibido, y cuando no esté prohibido, siempre preguntar si molesta a alguien.
- Para saber estar, hay que Obtener mucha información, tanto por estar informado de todo como por la capacidad de **Observación** de todo lo que pasa alrededor y de cómo se mueve la gente.
- Las felicitaciones, agradecimientos, condolencias... son detalles necesarios para demostrar interés hacia los demás.
- Se ha perdido el **saludo**, y sobre todo, la **sonrisa**. Nada peor que esquivar el saludo. Es muy importante recuperarlo porque ahí está la base del saber estar. Si uno no se acuerda del nombre de la persona a la que saluda, preguntarlo sin dilación, en vez de

negarle el saludo por vergüenza (también hay reglas nemotécnicas para acordarse de las personas). No hay nada tan elemental como el “Buenos días”, o el “buenas tardes”.

- Se está perdiendo también el saludar con la **mano**. Hay que reivindicar de nuevo ese saludo tan formal, en el protocolo social, y no dar tanto beso. Hay que dar la mano con seguridad y mirando a nuestro interlocutor con firmeza, no manos débiles.
- **Presentar** entre sí a la gente con la que nos encontremos. Es importante y crea muy buena impresión. Si tienen título, es mejor usarlo: presidente, vicepresidente, cónsul... etc. Si se olvida el nombre de la persona con la que nos encontremos, presentar antes a la persona que se conoce para que la "desconocida" diga el nombre.
- **Levantarse** inmediatamente cuando otra persona entre en una habitación o se dirijan a nosotros, sobre todo si es mayor. No hay nada peor que quedarse sentados, ya que es una falta de educación básica.
- Hay que respetar el **espacio** de la otra persona a la que nos dirigimos. Cuidar el distanciamiento porque somos muy dados a acercarnos demasiado, aunque lo hagamos en la vida cotidiana, que es estupendo, no se debe hacer cuando se comienza una relación laboral.
- Apuntar en un **cuaderno** o agenda aquello que se nos vaya a olvidar, y ofrecer siempre nuestra tarjeta de visita. Tener a mano siempre un lápiz y un papel porque, aunque no apuntemos nada, da sensación de interés por nuestro interlocutor.
- El uso debido del **teléfono** es también saber estar. No se hace esperar si llamamos nosotros, y sobre todo si lo ha hecho la secretaria. Si se trata de una llamada personal, mejor hacerla nosotros personalmente, aunque haya secretaria. Por otra parte, hay que guardar el móvil, porque no hay nada tan importante para interrumpa una conversación con un interlocutor. Existe un tema en este curso especialmente dedicado a la conversación telefónica.
- Aunque hay un apartado que se refiere a la **correspondencia**, informes, proyectos, dossiers y e-mail, no está de más recordar que siempre deben de ser limpios y claros. Responder siempre la correspondencia que llegue dar las gracias por escrito, que es muy gratificante y si puede ser, a mano. Todos tenemos tiempo para encabezar a mano una carta con el nombre de nuestro destinatario y olvidar el estimado/a u otros encabezamientos.
- Una **disculpa** a tiempo es una victoria. Pedir disculpas siempre, sin excusas, ni justificaciones, ni rodeos. Es más elegante pedir perdón porque todos tenemos errores.
- Ante todo, hay que recalcar la **Honestidad** en el trabajo, ya que es indispensable como norma social y laboral. La Honestidad pasa por hacer caso del refrán popular “zapatero a tus zapatos”, y cuando sepamos que no podemos abarcar algún trabajo, exponerlo sin tapujos, antes de hacerlo mal y crear insatisfacciones.

## TEMA 4: EL CEREMONIAL

**RESUMEN: Diferenciar el protocolo básico (las normas) del ceremonial (las formas), y distinguirlas en el saber estar Oficial y No Oficial.**

En este apartado se especifica una vez más la diferencia entre el Protocolo y el Ceremonial, en el que el primero serían las normas y el segundo las formas. Salvado este punto, algunos autores especifican aún más sobre el ceremonial argumentando que Es el conjunto de reglas que presiden las ceremonias civiles, militares o religiosas... Estas reglas es necesario aplicarlas con inteligencia, diplomacia y delicadeza para evitar errores. Es necesario también adaptarlas a personalidades, circunstancias y vínculos privilegiados existentes entre algunos estados. Esta tarea corresponde a los funcionarios del o de los servicios de protocolo. Una vez más el protocolo y el ceremonial son complementarios.

Sin embargo en esta definición, recogida por María Teresa Otero, se distinguen entre ceremoniales públicos y privados. Lo que está claro es que el ceremonial regula la “pompa” y las formalidades que necesita toda celebración solemne, en lenguaje popular se podría decir que es “el ritual”, y es capaz de dar relevancia a las situaciones profanas. De esta forma, de las mismas normas del ceremonial público se deducen sus criterios de aplicación en el sector privado, ya que los principios son similares y no suelen existir tanta reglamentación.

Los departamentos de relaciones públicas en el mundo de la empresa tienen como tarea fundamental las relaciones con la Administración, las empresas, los accionistas, los medios de comunicación o la comunidad; pero necesitan también personal especializado en ceremonial en su vida exterior e interior, ya que las jerarquías deben ser rodeadas de la consideración y el trato adecuado para crear un clima armonioso.

En definitiva, el ceremonial es un instrumento práctico esencial en todo aquello que esté vinculado con la vida de relación y por tanto con la comunicación, y tiene valor propio como elemento ordenador para evitar fricciones y situaciones imprevistas.

De esta forma, se puede dividir el Ceremonial en:

- **Público:** llamado también de Estado (se incluye el ceremonial diplomático)
- **Privado:** ceremoniales militares, eclesiásticos, académicos, deportivos... etc. También ya se añade en este sector, el empresarial, el social. Etc.

Teniendo en cuenta que el Ceremonial cumple la función de Estética, ordenadora y moral; la función de participación e integración en el ritual y la función de identificación con el grupo a través de los símbolos, destaquemos algunos ceremoniales más comentados por los autores de protocolo:

### **CEREMONIAL PÚBLICO**

También llamado “De Estado”, es el conjunto de normas que rigen el trato formal entre las naciones. Entre todas las clasificaciones que se ofrecen del ceremonial público, se pueden compendiar las siguientes: Ceremonial de Estado; Ceremonial Diplomático o de embajada; Ceremonial de las Cortes (o extranjero, o Internacional) y Ceremonial de Cancillería:

#### **A) Ceremonial de Estado**

Hay autores que lo clasifican dentro del Ceremonial Público, a pesar de que denominen el mismo concepto. El Ceremonial de Estado determina el conjunto de formalidades y normas de protocolo aplicadas en un Estado soberano, con ocasión de las visitas oficiales de Jefes de Estado, de Gobierno y de ministros extranjeros, así como de altos representantes de organizaciones de gran relevancia internacional. El ceremonial que se aplica en las visitas de Estado varía según las normas, usos y costumbres propias del país anfitrión, aunque se está

produciendo cierta uniformidad. Hay que distinguir entre las visitas de Estado y las de Trabajo, en las primeras se les da más importancia al ceremonial y a los honores que en las segundas, aunque en ambas se aplica la norma de que una autoridad es acogida por su homólogo y recibe las muestras de respeto, tratamiento y honores que le corresponden según su trato y dignidad. Existen modelos de programas de visitas que se adaptan a casos específicos.

El ceremonial de Estado regula tanto el trato formal entre los Estados, como las solemnidades y ceremonias públicas en el ámbito territorial de cada Estado, como a su vez una rama del ceremonial nacional; y por último el protocolo aplicado por los Ministerios de Relaciones Exteriores en su trato con las Representaciones Diplomáticas y Consulares extranjeras, así como con las delegaciones de organizaciones internacionales, misiones especiales y otras entidades internacionales.

## **B) Ceremonial Diplomático o de Embajada**

Llevado a cabo por los embajadores y representantes de los Estados “el protocolo diplomático comprende las calificaciones que hay que otorgar a los soberanos y los estados, ya sean monárquicos, aristócratas o populares, y el ceremonial regula la medida de los honores y el rango”, según la definición de Charles Martens.

Son los dos puntos más delicados del ceremonial diplomático: el rango y las calificaciones, y la única regla a seguir, la costumbre de cada corte.

En el epígrafe de normativas se especifican las reglas oficiales que existen para este protocolo y ceremonial.

## **C) Ceremonial de las Cortes o Extranjero (o Internacional)**

Convencionalismos que los Jefes de Estado se reconocen (etiqueta de Estado). Puede tratar diferentes cuestiones: honores reales (precedencias, rango y manifestaciones de cortesía), notificación de acontecimientos políticos (advenimiento al trono, elección de presidente, abdicación, reconocimiento de un estado), o familiares (bodas, nacimientos, muertes, felicitaciones), recepciones y viajes, recibimientos oficiales, condecoraciones que los Jefes de Estado puedan intercambiarse.

## **D) Ceremonial de Cancillería**

También llamado Ceremonial escrito, ya que regula las formas en la redacción de actos, oficios, títulos, calificaciones, etc.

## **CEREMONIAL PRIVADO**

En realidad, los manuales se refieren al ceremonial de la persona, pero algunos autores prefieren introducir también en el Ceremonial Privado aquellas organizaciones e instituciones que tienen sus reglas propias. Destaquemos dos de las más extendidas:

### **A) Protocolo y Ceremonial en las Confesiones religiosas**

Las celebraciones religiosas abren un importante abanico de relaciones que se rigen por reglas precisas, tanto a nivel social como a nivel oficial, incluso en países reconocidos como aconfesionales. Hay que saber diferenciar los rituales propios de cada acto religioso de las normas de protocolo y reglas de relación social.

España tiene la consideración de Estado aconfesional, en el artículo 16 de la Constitución de 1978. No hay ninguna disposición legal que defina el lugar que deben ocupar en los actos públicos oficiales los representantes de la Iglesia católica ni de otras confesiones, por tanto se ubicarán conforme al rango de su institución.

- **La Religión Católica.** Se rige por los decretos del Concilio Vaticano II, donde aparece el “Ceremonial de los Obispos” o tratado que define la liturgia de las celebraciones religiosas en las que participe el Obispo.
- **La Iglesia Ortodoxa.** No mantiene relaciones internacionales a través de agentes diplomáticos, aunque en ocasiones puede recurrir a misiones particulares, de carácter protocolario a cargo de enviados especiales. La Iglesia Ortodoxa de Oriente se fragmentó en ocho patriarcados.
- **La Iglesia Luterana.** Su carácter es nacional y no tiene representación diplomática, aunque puede recurrir a misiones especiales. Tiene su propia jerarquía, similar a la de la Iglesia Católica y similares son sus actos religiosos.
- **La Iglesia Anglicana.** Contempla actos religiosos y mantiene un esquema jerárquico similar al de la Iglesia Católica.
- **La Religión Judía.** Las Comunidades judías tienen una organización territorial, al frente de la cual hay un Gran Rabino y no existe el concepto de representación diplomática.
- **La Religión Musulmana.** Tiene sus propias reglas internas.

## B) Protocolo y Ceremonial deportivo

El deporte, en sus distintas modalidades, ha recibido en el último medio siglo un impulso importante, en gran parte gracias a la televisión. Es por ello que sus organizadores hacen un esfuerzo importante para que se desarrollen lo más correcta y brillantemente posible. La celebración de un acontecimiento representa planificar y coordinar aspectos tan diversos como planes de emergencia, seguridad, protección civil, servicios de atención médica, medios de comunicación, protocolo, etc.

Tampoco existe en el protocolo un área específica que se dedique al deporte. Cada federación internacional o nacional tiene normas que regulan la presencia de las autoridades deportivas, pero cuando hay autoridades civiles, hay que combinar el protocolo oficial con el deportivo y establecer un protocolo ad hoc para cada acto concreto, recurriendo a la lógica y al sentido común para encontrar soluciones de compromiso.

## TEMA 5: NORMATIVA DE PROTOCOLO EN ESPAÑA

**RESUMEN: Esquema de las principales normativas oficiales en España para su conocimiento y posible utilización. Se trata del Protocolo Oficial.**

Las normas del Protocolo en España se clasifican en las siguientes:

- **Éticas** (las que se refieren a los buenos modales, cortesía y buena educación)
- **Sociales** (las convencionales y variables, por ejemplo vestir chaqué de día y smoking de noche. Se refiere a la etiqueta)
- **Jurídicas** (las dictadas por el Estado, o por la comunidad internacional)

### A) Derecho positivo

#### A.1. Normas de acción (Derecho de Protocolo)

Simbología

Tratamientos honoríficos

Ordenación de Precedencias

Celebración de actos públicos

## A.2. Normas de relación (Derecho Premial)

Títulos nobiliarios

Condecoraciones

## B) Derecho consuetudinario (Costumbres y tradiciones)

### Real Decreto 2099/1983

El protocolo oficial determina el conjunto de normas que regulan la celebración de los actos oficiales, según su clase, quién los organice y el lugar donde se desarrollen. Son las reglas que deben rodear las diferentes ceremonias oficiales y se basan en lo legislado por las distintas Administraciones en que se estructura el Estado –central, autonómica y local- en el respeto a los usos y tradiciones de cada una de ellas y del lugar en que se celebren y en la aplicación correcta del ordenamiento de precedencias entre personas e instituciones.

El texto fundamental que contienen las normas básicas que ordenan los actos oficiales en España es el Real decreto 2099/1983, de 4 de agosto, por el que se aprueba el Ordenamiento General de Precedencias en el Estado:

#### 1. ACTOS OFICIALES

- **Actos de carácter General** (Art. 3º. A). Son todos aquellos que se organicen por la Corona, el Gobierno o la Administración del Estado, Comunidades Autónomas o Corporaciones Locales, con ocasión de conmemoraciones o acontecimientos nacionales, de las autonomías, provinciales y locales.
- **Actos de carácter Especial** (Art. 3º.b). Son todos aquellos organizados por determinadas instituciones, organismos o autoridades con ocasión de conmemoraciones o acontecimientos propios del ámbito específico de sus respectivos servicios, funciones y actividades.
- **Actos militares.** Organizados por la autoridad de las Fuerzas Armadas que corresponda, y en ellos, se estará a lo dispuesto en el Reglamento de Actos y Honores Militares (Real Decreto 834/1984 de 11 de abril) y demás disposiciones aplicables. Par su presidencia se tendrá en cuenta lo dispuesto por el Ordenamiento General de Precedencias RD 2099/1983.
- **Actos Civiles.** Organizados por los diversos Poderes y Administraciones del Estado (Departamentos Ministeriales, Poder Legislativo, Administración de Justicia); Universidades y Reales Academias.

#### 2. ACTOS NO OFICIALES (privados). Añadidos por distintos autores de protocolo

- **Organizados por entidades sociales** que no trascienden a un público masivo y no tienen relevancia más que para un grupo (empresas, corporaciones, Iglesia, protocolo deportivo, asociaciones, órdenes y corporaciones nobiliarias).
- **Organizados por personas físicas:** personas o familias, que suelen tener carácter formal (bodas, bautizos, funerales) o informal (reuniones de amigos).

El Ordenamiento General de Precedencias en el Estado establece, entre otras normas las siguientes de interés:

1. El ámbito de aplicación son los actos oficiales
2. Cuando haya visitantes extranjeros, coordinará los actos el Ministerio de Asuntos Exteriores

3. Los tres rangos de ordenación en que se distribuye el régimen general de precedencias son:

- **El Individual**, que regula el régimen de autoridades, titulares de cargos públicos o personalidades, dentro de la Villa de Madrid y en el resto de las Comunidades Autónomas.
- **El Departamental**, que regula la ordenación de los Ministerios, modificada por el RD 758/1996, de 5 de mayo, basado en la fecha de creación de cada Ministerio, primando la antigüedad. El de la Presidencia de Gobierno tiene precedencia sobre todos: Asuntos Exteriores; Justicia; Defensa; Economía y Hacienda; Interior; Fomento; Educación y Cultura; Trabajo y Asuntos Sociales; Industria y Energía; Agricultura, Pesca y Alimentación; Presidencia; Administraciones Públicas; Sanidad y Consumo; Medio Ambiente.
- **El Colegiado** (que regula la prelación entre las Instituciones y Corporaciones cuando asistan a actos oficiales con dicha presencia institucional o corporativa).

4. El orden de los presidentes de las Comunidades irán por orden de antigüedad de la publicación oficial del correspondiente Estatuto de Autonomía, que se modificó en 1986: 1) País Vasco 2) Cataluña 3) Galicia 4) Andalucía 5) Principado de Asturias 6) Cantabria 7) La Rioja 8) Región de Murcia 9) Comunidad Valenciana 10) Aragón 11) Castilla-La Mancha 12) Canarias 13) Navarra 14) Extremadura 15) Baleares 16) Comunidad de Madrid 17) Castilla y León 18) Ciudad Autónoma de Ceuta 19) Ciudad Autónoma de Melilla.

5. Presidencia. Se pueden aplicar también a cualquier clase de protocolo que tenga actos con presidencia: Para configurar la presidencia de un acto oficial se tendrá en cuenta lo establecido en el Ordenamiento General de Precedencias. La presidencia no debe estar constituida por un número excesivo de personas, como máximo siete. El anfitrión es la figura principal de un acto y por ello le corresponde el lugar de honor. Éste lo puede ceder a la persona con mayor rango del acto. Cuando la cesión de la presidencia sea obligada, la persona que cede se sitúa a la izquierda de la autoridad que preside; si la cesión es voluntaria suele pasar a ocupar el lugar situado a la derecha. La presidencia tiene carácter unipersonal, es decir, si preside el Rey y la Reina, se consideran una única persona y debe estar formada por un número impar de personas.

### Otras Normativas de Interés

- **Real decreto 2101/1983, de 4 de agosto**, por el que se crea la jefatura de Protocolo de Estado.
- **Real Decreto 707/1979, de 5 de abril**, por el que se regula el ceremonial y el protocolo en el Acto de toma de posesión de cargos públicos.
- **Real decreto 1368/1987, de 6 de noviembre**, sobre el régimen de títulos, tratamientos y honores de la Familia Real y de los Regentes (BOE 271, de 12 de noviembre) (Artículo 1º, 3, de la Constitución de 1978).
- **Real Decreto 2964/1981, de 18 de diciembre**, por el que se hace público el modelo oficial del escudo de España.
- **Real Decreto 1511/1977, de 21 de enero**. Reglamento de Insignias, Banderas y Distintivos.  
Ley 39/1981, de 28 de octubre, regula el uso de la bandera de España y el de otras banderas y enseñas.
- **Real Decreto 1543/1997, de 10 de octubre**, por el que se regula el Himno Nacional.
- **Real Decreto 834/1984, de 11 de abril**, por el que se aprueba el Reglamento de Honores Militares.
- **Real Decreto 2945/1983, de 9 de noviembre**, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas del Ejército de Tierra.
- **Real Decreto 1024/1984, de 23 de mayo**, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas de la Armada.
- **Real decreto 494/1984, de 22 de febrero**, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas del Ejército del Aire.
- **Normativa emitida por las Comunidades Autónomas en sus territorios.**

## Tratamientos Honoríficos

Se diferencian los tratamientos a la Familia Real y los que se usan por autoridades y personalidades, así como de ciertas dignidades religiosas. Cuando una persona tenga varios tratamientos, se usa el del grado superior. Cuando se dirija un documento escrito o una carta a una persona con cargo, siempre se usará el tratamiento correspondiente al puesto:

**Familia Real:** El Rey y la Reina reciben el tratamiento de Majestad. Para referirse a ellos se dice "Su Majestad" (SM) o "Sus Majestades (SSMM) y al dirigirse a ellos se dice "Vuestra Majestad" o "Vuestras Majestades". Al Príncipe de Asturias se refiere con "Su Alteza Real" (SAR) y al dirigirse a él se dice "Vuestra Alteza" o "Señor". Los demás hijos del Rey poseen el título de Infantes de España y el tratamiento es de "Alteza Real".

**Tratamiento de Excelencia:** Se hará con la expresión "Excelencia" o "Excelentísimo Señor" (Excmo. Sr.). Durante el curso de una conversación o en el texto de un escrito se usará "Vuecencia" o "Vuestra Excelencia" (VE). Corresponden a este tratamiento, entre otros, los presidentes de Gobierno, de sus departamentos y de las CC.AA, los ministros, rectores y vicerrectores, secretarios de Estado, embajadores, fiscales, etc. Actualmente este tipo de tratamiento está en proceso de eliminación.

**Tratamiento de Señoría Ilustrísima:** se usará la expresión "Vuestra Señoría Ilustrísima" (VSI) o Vuestra Ilustrísima (VI). Si antecede al cargo, se usa "Ilustrísimo Señor" (Ilmo. Sr.) o si va delante del nombre "Ilustrísimo Señor Don" (Ilmo. Sr. D.). Entre los que tiene derecho a este tratamiento están: los directores generales, consejeros de Gobierno, diputados, alcaldes, decanos y vicedecanos, comisarios de Policía, etc.

**Otros:** los tratamiento militares y los religiosos, regidos cada uno por reglas específicas.

**Tratamientos en los documentos de la Administración Pública:** Orden de 7 de julio de 1986 (BOE nº. 174) para la consignación de datos en comunicaciones y escritos administrativos, que especifican el carácter impersonal de los impresos, la ausencia de salutación y despedidas y el uso del tratamiento al pie del escrito y no en el encabezamiento. Esta orden no se es de aplicación en las distintas administraciones de las Comunidades Autónomas.

## Protocolo y Diplomacia

El Estado, como organización política en que se estructura una comunidad social, necesita encarnarse en personas físicas que puedan actuar en su nombre para gobernar sus relaciones con otros estados. El respeto a las normas del protocolo diplomático ha sido y es clave en el desarrollo de las relaciones entre las naciones. Las relaciones entre Estados se basan en el respeto a tres principios fundamentales: igualdad jurídica, reciprocidad de trato y representación.

Hay que saber que el Jefe de Estado, cuando visita el territorio de otro país, goza de una serie de privilegios e inmunidades, (Convención sobre Misiones Especiales, aprobada por la ONU el 8 de diciembre de 1969) entre los que destacan:

- Inviolabilidad personal y estar exento de cualquier medida coercitiva.
- Inmunidad de jurisdicción penal y de policía, es decir, no puede ser arrestado no llevado ante un tribunal.
- Inmunidad de jurisdicción civil.
- Privilegios de exoneración de impuestos personales, entre ellos, los aduaneros.

Los agentes diplomáticos se rigen por la Convención sobre Relaciones Diplomáticas de 18 de abril de 1961, a la que España se adhirió en noviembre de 1967, y donde se especifican las funciones de las misiones diplomáticas, la clasificación de los agentes diplomáticos y privilegios e inmunidades diplomáticas.

Dentro del protocolo diplomático se encuentra la organización de las distintas instituciones y Organizaciones Internacionales (ya sean gubernamentales o no gubernamentales) que gozan de una personalidad jurídica propia, distinta del conjunto de Estados que la integran, lo que le permite mantener relaciones directas con los Gobiernos a través de sus representantes oficiales: ONU, OTAN, Unión Europea, ECOSOC... que encabezan una larga lista hasta completar las casi 200 organizaciones catalogadas, y que están recogidas en los manuales de protocolo diplomático.

## **Ciencias Complementarias al Protocolo**

### **Heráldica:**

Es el arte del blasón, o arte de explicar y describir los escudos de armas de cada linaje, ciudad o persona. Hay dos distinciones: Heráldica oficial (Estado, regiones, provincias, municipios e instituciones) y la Heráldica Privada: colectiva (grupos, asociaciones u organizaciones) familiar o personal.

### **Vexilología:**

Estudia todo lo relativo a la historia, el simbolismo y el empleo de las banderas. Se ocupa de las nacionales, CC.AA, provinciales, municipales, políticas, religiosas, deportivas, empresariales, etc.

### **Nobiliaria:**

Estudia los orígenes, evolución, probanzas e instituciones de la nobleza. Son conocimientos necesarios en el ámbito del protocolo para establecer las precedencias y determinar el trato que corresponde a sus miembros. Hay que distinguir tres clases de nobleza: de privilegio, de sangre y de cargo.

### **Condecoraciones:**

Recompensas oficiales otorgadas a personas físicas y a organizaciones, instituciones o personas jurídicas en reconocimiento de determinados méritos o por servicios prestados a la sociedad y a la nación en su conjunto. Existen las condecoraciones civiles y las militares

## MÓDULO 2: PROTOCOLO EN EL ENTORNO LABORAL

### TEMA 1: APLICACIÓN DEL PROTOCOLO EN EL ENTORNO LABORAL

#### **RESUMEN: El saber estar en el trabajo.**

Con la integración de la mujer en el mundo de la empresa, hecho que ha tenido su auge en el siglo XX, se han modificado ciertas reglas de comportamiento social. En la empresa, la mujer debería ser tratada en razón de su cargo, no de su sexo. Comenta Montse Solé, en su libro *El Protocolo y la empresa* que “sería inoperante que el ejecutivo que está sentado a la mesa de su despacho, se levantara cada vez que su secretaria entrase”. Aquí es donde se plantea el término “cortesía”, y lo que los autores denominan “cortesía social” y “cortesía empresarial” (como se ha estudiado en el primer capítulo, epígrafe "Protocolo Social"). Las normas de cortesía empresarial tendrán en cuenta la ayuda mutua y la atención con el otro (sea cual sea su sexo) cuando la ocasión lo requiera.

Sin embargo, las normas de “cortesía social” consideran a la mujer en razón de su sexo, y la anteponen, generalmente, al hombre. Sin embargo, en la empresa existe lo que se denomina “código de empresa”, que no es más que todo lo que implícita o explícitamente prescribe un modo de actuar en la entidad, aquello que la identifica, le da unidad y constituye el supuesto desde el que actúa. Está compuesto por referentes éticos, usos habituales, modos y comportamientos entre los que destacan:

**El lenguaje:** Los empleados se tutean o se hablan de usted. Se llaman por el nombre, por el apellido o por ambas cosas a la vez. Es bien aceptada la utilización de mote para denominarse unos a otros, y tratan obligatoriamente de usted al cliente.

**Las celebraciones:** Normalmente hay costumbre de tomarse el café a media mañana, o invitaciones por cumpleaños de los compañeros, bodas o nacimientos. Es tradicional la Cena de Navidad en las empresas, y suele hacerse un obsequio con este motivo.

**Modos de vestir:** Los hombres utilizan corbata y chaqueta siempre, o solo cuando tratan personalmente con un cliente. Pueden en verano vestir camisa de manga corta, con corbata o sin ella, y pueden llevar o no bigote y barba. Las mujeres, por su parte, pueden llevar chaqueta sobre el vestido o bien una simple blusa sobre la falda; pueden llevar o no medias en verano, y pueden llevar o no minifaldas y escote.

Con esto se concluye que no existe una norma sobre la correcta manera de hablar, de convivir y de vestir en una empresa. Las reglas saltan a la vista, y quienes visten correctamente y se comportan adecuadamente progresan. En todos los ámbitos de la empresa, el código de la misma hará posible un comportamiento unitario y coherente, que influirá en su imagen exterior.

En la actualidad, los ejecutivos se enfrentan constantemente a situaciones que serían inconcebibles hace veinte años. Las nuevas tecnologías, la proliferación de las empresas multinacionales, el mencionado cambio de papel de la mujer en la sociedad y la diversificación de los métodos de gestión, han modificado el entorno empresarial, transformándolo en un escenario complejo que exige nuevas formas de conducta aplicables en cualquier lugar del mundo. Por consiguiente, la etiqueta que se debe observar en las relaciones empresariales se ha convertido en un nuevo lenguaje internacional. Y el dominio de éste, uno de los más fáciles de aprender. Y no es preciso añadir que los buenos modales y el conocimiento de la etiqueta empresarial distan mucho de ser aditamentos superficiales. Ambas cosas perfeccionan los usos y costumbres comerciales y éstas determinan a su vez los beneficios.

#### **PRINCIPIOS**

El protocolo aplicado al entorno laboral defiende algunos principios generales:

- **Los buenos modales** en sociedad son muy importantes en un entorno profesional. Hay que tener en cuenta que una empresa constituye el entorno social más grande de los que existen actualmente. Un paso en falso en una comida de negocios puede costar a un joven ejecutivo algo más que la factura del restaurante.
- **La etiqueta** es primordial en las relaciones empresariales, porque no sólo hay que ir bien vestido, sino conducta intachable en cada una de las situaciones. Par destacar de los demás, hace falta algo más que ponerse un atuendo costoso. Es el comportamiento lo que hace que una persona sea digna de recordarse e inspire confianza.
- En los contactos empresariales, el tiempo es muy breve, y esa brevedad exige aprovechar al máximo **el tiempo** para sacar el mejor partido a las relaciones. Ese desafío necesita preparación de toda índole: verbal, no verbal, de usos, de costumbres, de modales, etc.
- No sólo los altos ejecutivos son los verdaderos **embajadores** de la empresa. Cada empleado es un embajador de su entidad y repercutirá en la imagen del organismo, desde el conserje al jefe de personal, pasando por la secretaria. Es la regla de oro de la empresa, asegura Elena Jankowic: "todos somos importantes".
- La mejor forma de destacarse entre la multitud es, sin duda, la **conducta**, y es aquí donde entra el conocimiento de la etiqueta que se debe observar en las relaciones empresariales. Con una formación conveniente en esta disciplina, cualquier empresario puede aparecer natural y desenvuelto en cualquier circunstancia, capaz de enfrentarse con el mismo aplomo a lo esperado y a lo inesperado.

## ACTITUDES

Cuando hablamos de protocolo profesional, todo el mundo piensa en cómo coger un tenedor, o cómo ponerse un frac, pero hay otras reglas que le permiten a un ejecutivo limar su conducta en el entorno laboral, tanto en las actitudes propias, como con la alta dirección, con los colegas de profesión y con los subalternos (la atención con los clientes se estudiará en el tercer capítulo, en el epígrafe "Atención al Cliente"):

1. **Saber centrarse**, optimizar energías y no dejarse llevar por reacciones emocionales. Hay que tener en cuenta que, aunque la empresa beba del protocolo social, es un entorno laboral profesional, y las relaciones no deben ser las mismas que fuera de él. Por tanto, hay que cuidar los distanciamientos y las afectuosidades. En un entorno empresarial, la productividad y la calidad del trabajo se pueden deteriorar si los empleados se consideran amigos primero, y colegas después. Lo mismo pasa con los clientes.
2. **Discreción**. Los ejecutivos discretos mantienen separadas su vida personal y sus actividades en la empresa donde trabajan. Además, existe el riesgo de que las confidencias particulares que parecen hoy intrascendente, puedan transformarse un día en revelaciones capaces de perjudicar al mismo que las hizo. Ser discreto significa, asimismo, guardar las confidencias de la empresa.
3. En **un entorno empresarial, el tiempo es oro**, y se debe respetar el tiempo propio y el de los demás.
4. **Ser positivos**. Muchos empleados están demasiado ocupados en criticar al jefe o quejarse de las injusticias que han sufrido, y no llegan a saborear el placer de aceptar desafíos y ventajas empresariales. Todos tenemos problemas, y la conducta más conveniente es tomar la iniciativa y aplicar la creatividad propia. Dar siempre un paso más del que se espera de nosotros.
5. **Respetar la jerarquía**. La cadena de mando se ha establecido por una razón bien fundada, y se aplica a todos los miembros de la organización de la empresa. No es posible sortear los peldaños de la jerarquía empresarial subiendo a "saltos de rana".
6. **Aceptar las críticas** como si no fuese personales. Si la dirección hace cambio en la planificación de un empleado, este debe tomarla gustosamente. Aquí es donde se ve la madurez de un ejecutivo. Aunque no se esté de acuerdo con algunas normas de la

empresa, hay que reconocer que no se pueden cambiar, a menos que se llegue a la dirección de la misma.

7. **Palabras de cortesía** con los subalternos: “señorita”, en vez de “guapa”, “por favor”, “muchas gracias”, “cuando pueda”, “buenos días”. La intemperancia en el lenguaje no es el camino que conduce a la elevación de la moral o de la productividad, y las palabras groseras no tiene cabida en ningún entorno profesional. Asimismo, se debe reconocer la labor de los subalternos a la eficacia de la empresa, con agradecimientos o palabras de elogio por un trabajo bien hecho. No se puede subestimar jamás la eficacia de un agradecimiento. Si es el caso contrario, no se debe regañar a los subalternos en presencia de nadie, y mejor con palabras positivas en vez de negativas: “el trabajo se está retrasando”, en vez de “te estás volviendo cada vez más perezoso”.
8. **Recordar que la secretaria/o** es una persona, y no una unidad informática de procesos de palabras, consultar su opinión y no dejarle recados personales que no sean de la empresa. Tratarla como una profesional y no como una esclava.
9. **Prudencia** a la hora de recibir regalos por parte de los proveedores, que son muy dados a obsequiar a sus clientes con regalos en Navidad. En ningún momento el empresario se debe sentir comprometida por eso, porque es común en el mundo de los negocios. Sin embargo no es ético admitir atenciones o regalos valiosos, fuera de los límites normales, dado que su coste contribuye a inflar el precio de compra.
10. **Ojo con las llamadas personales.** El protocolo indica que hay que reducirlas al máximo y sólo cuando revistan carácter de urgencia o necesidad.
11. **El protocolo en el entorno laboral también exige ciertos detalles en la empresa,** como las felicitaciones en cumpleaños de empleados, directivos, o nacimientos, etc. Y por supuesto la popular felicitación de Navidad, en la que se debe felicitar manualmente algunas que vayan dirigidas a colegas o autoridades. Estas tarjetas siempre hay que enviarlas a casa, y no se debe entregar en mano el día de la comida navideña de la entidad.
12. La empresa, al nutrirse de las normas de cortesía sociales debe observar ciertas normas, por ejemplo, **el tabaco.** No se fuma entre plato y plato, en el interior de un coche, con personas enfermas y en espacios reducidos. También es de mala educación entrar en un despacho con el cigarrillo encendido. Actualmente, hay que ajustarse a la normativa del tabaco que entró en vigor en enero de 2006.
13. Es importante destacar que si una empresa o entidad desea entablar relaciones con algún **país del exterior**, es tarea de protocolo informarse de las costumbres que poseen en cada país, siguiendo las pautas y normas que se detallarán en este capítulo. Cada país tiene unas costumbres determinadas que han de respetarse, en lo que respecta a los saludos empresariales, las comidas, el tabaco, los regalos, las fechas del año en la que se conciertan las reuniones, etc. Este apartado constituiría un capítulo aparte, dada la complejidad y cantidad de preceptos de cada país, en especial los japoneses, chinos y musulmanes, que poseen costumbres muy arraigadas y son susceptibles de enfado o negativas.

## RELACIONES

Por otra parte, el protocolo aplicado a las relaciones laborales también destaca un hecho inevitable que se desarrolla en la mayoría de las empresas: las relaciones sentimentales nacidas en el trabajo. Aunque parezca algo frívolo, pertenece al protocolo este tipo de conductas, que pueden afectar al devenir del trabajo diario. Es un hecho que no se puede prohibir, pero sí ofrecer algunos consejos:

1. **Discreción.** Es un asunto privado que no tiene por qué airearse a los cuatro vientos y entre los colegas de oficina, tanto para el hombre como para la mujer. Por tanto, no reunirse con su pareja en bares y restaurantes frecuentados por los empleados, ano ser que vayan como dos empleados más.
2. **No permitir que el idilio afecte al trabajo.** Es un problema que plantea dificultades en el desempeño del trabajo, pero que hay que evitar por todos los medios.
3. **No perder la objetividad.** Los novios o matrimonios han de esforzarse hasta el máximo para corresponderse mutuamente en un entorno empresarial. Ambos han de ser objetivos, es decir, no hacer favoritismos en el desempeño del cargo, no mostrar

parcialidad hacia el trabajo o ideas del ser querido y no suprimir la crítica constructiva en el caso que haya que hacerla.

4. **Mantener las manifestaciones sentimentales fuera de la oficina.** Los encuentros privados nunca han de hacerse en horas y el sitio de trabajo. No merece la pena empañar la imagen profesional, ya que en la oficina los novios sólo son unos compañeros de trabajo que comparten un secreto, o una vida privada.
5. **No revelar información confidencial.** En ninguno de los casos.

## PRESENTACIONES EN EL ENTORNO LABORAL

Ya esbozadas en el protocolo social, las normas de las presentaciones en el mundo empresarial no son más que una aplicación de cortesía al entorno laboral, en el que podríamos esbozar algunos consejos:

1. La fórmula de presentaciones en la empresa es la misma que la social: El de menos debe ser presentado al de más: El de menos categoría al de más categoría ("Señor Fernández, permítame presentarle a la señorita Elena, mi nueva administrativa"); el de menos edad al de más edad; el soltero al casado y el hombre a la mujer.
2. Estrechar la mano con cordialidad y firmeza (nunca "blanda"). Tampoco estrechar la mano estrangulando la del presentado. En este aspecto, las mujeres empresarias deben acostumbrarse a extender su mano para apretar tanto la de hombres como las de otras mujeres, e ir eliminando el beso social en las mejillas. La mano debe ir en línea recta, extendida muy ligeramente hacia dentro de un ángulo hecho con el codo. La mano no se mantendrá apretada más de lo debido.
3. En los negocios no conviene practicar el beso en cada mejilla, aunque depende de las relaciones puede haber alguna excepción.
4. Levantarse para saludar.
5. No besar nunca la mano de una señora si está lleva guantes, si está en la calle o si hay una mesa de por medio.
6. Un caballero ha de quitarse los guantes para saludar. Sin embargo las mujeres están dispensadas de esta obligación. La misma fórmula se usa para el sombrero.
7. Si la persona presentada en la empresa tiene un título o cargo importante, habrá que especificarlo.
8. No es correcto hablar con alguien llevando puestas las gafas de sol, a menos que sean graduadas.
9. Si en el protocolo social la puntualidad es importante, en una empresa es primordial, ya que lo contrario puede ser interpretado por el resto como una prepotencia.
10. Cuando un cliente entre en el despacho, la persona que le espera debe salir a su encuentro e indicarle el sitio para sentarse, aunque esté detrás de la mesa de despacho.
11. Un cliente siempre debe ser acompañado hasta la recepción, o al menos hasta el ascensor.

## PROTOCOLO EN EL SITIO DE TRABAJO

Un despacho o sitio de trabajo debe realzar la imagen del trabajador que lo ocupa, por lo que hay que vestirlo como se viste uno mismo. Todos los objetos que hay en el despacho deben ser sencillos y de buen gusto, y han de estar colocados en el sitio que le corresponde.

Las plantas han de estar lozanas, y si no hay tiempo para cuidarlas, sustituir por centros de flores secas. Un arbolito mustio denota que el empresario carece de sensibilidad o de responsabilidad.

El despacho ha de mantenerse limpio y ordenado, aparte de la hora en que el servicio de limpieza pase por él. No debe haber pila de revistas y papeles (habilitar un armario para eso). Vaciar los ceniceros en cuanto ya no se usen y retirar las tazas de café que se han usado.

Limitar las fotografías familiares a una o dos, montadas siempre en marcos clásicos. Nunca fotografías de los animales domésticos.

Las representaciones artísticas en las paredes han de ser refinadas. El arte erótico en todas sus modalidades no tienen cabida en un entorno profesional y puede ofender a quien tienen que contemplarlo.

Disponer de al menos dos sillas para las visitas, sin cojines que no estén acorde con la decoración. Asimismo, hay que contar siempre con un número suficiente de perchas para las visitas. Los abrigos y chaquetas se colocarán en perchas, no en ganchos.

## **PROTOCOLO EN LOS REGALOS**

Regalar es una costumbre cada vez más extendida, que suele ser una demostración de cortesía, gratitud, afecto o amistad. Regalar es un arte difícil: Buen gusto, sensibilidad, imaginación y sentido común en la elección del regalo y habilidad para decidir el momento de hacerla son las claves del éxito. Hay fechas especiales en que es obligado hacer un regalo, pero el arte del obsequio consiste en sorprender a quien se le hace. No hay normas específicas, pero sí algunas condiciones generales en el protocolo de empresa:

1. Cualquier regalo encierra un mensaje para quien lo recibe e informa mucho sobre la personalidad e interés de quien lo hace.
2. No importa tanto el valor económico como el gesto; hay que ponderarlo en función de la ocasión, el fin que se pretende y la persona que lo recibe.
3. Algunas personas agradecen que la atención esté relacionada con una afición especial: deportiva, coleccionista, etc.
4. Los regalos de empresa e institucionales suelen hacerse con motivo de determinados actos y también con periodicidad. Es bueno llevar una relación para evitar repeticiones.
5. Hay que cuidar los obsequios en los que se graban los logotipos o distintivos de empresa u organizaciones, pues se puede pensar que es sólo una mera atención publicitaria. Por ejemplo ¿quién se pone una corbata con la marca ROUND S.L grabada? El logotipo de la empresa debe aparecer en el estuche, porque hay que tener en cuenta que el envoltorio es tan importante como el regalo en sí. (El envoltorio es al regalo lo que la indumentaria a las personas). Cuidarlo.
6. Informarse de las costumbres y culturas de otro país es primordial para no cometer errores y regalar obsequios equivocados.
7. Cuando se recibe un obsequio, hay que abrirlo delante de la persona que lo ofrece, agradeciendo el gesto. En el caso de decepción, no se demostrará ingratitud. Todos los regalos se agradecerán ya sea en persona, por teléfono o por escrito. Asimismo, la persona obsequiada no se sentirá obligada a corresponder de inmediato con otro presente; hay que aguardar a la ocasión oportuna.
8. Nunca ofrecer un regalo el primer día de negocio, da la impresión de que estamos presionando.
9. Cuando el regalo u obsequio es de bienvenida, se envía al hotel con una tarjeta de la empresa.

## **LOS VIAJES AL EXTRANJERO**

No hace falta advertir que cuando se viaje al extranjero, se debe poner en orden con antelación suficiente a la fecha de partida el pasaporte, certificados de vacunación y demás documentos imprescindibles. Hay que preocuparse también de suscribir una póliza de seguro de asistencia sanitaria que cubra todos los servicios médicos, o al menos tenerlo en cuenta cuando se gestionen los trámites del viaje en la empresa, porque es la entidad la que paga la póliza.

Asegurarse personalmente de que todas las reservas están hechas correctamente, y tenerlas por escrito en el maletín de viaje. Hay que preocuparse de llegar un día antes de la fecha de la celebración de una reunión importante, de modo que se pueda descansar y suprimir el aturdimiento del viaje en avión. Muchos hombres y mujeres de negocios subestiman los efectos que producen la fatiga y el cambio de horario y clima originado por la rapidez de los desplazamientos aéreos.

Apuntar detalladamente todo lo que sea posible al final de cada día de trabajo en el país visitado, de manera que se tenga claridad mental suficiente para revisar y valorar los datos. Conviene tomar nota también de las personas con las que ha tratado, los nombres de esposas o maridos e hijos, para causar buena impresión en la próxima visita.

Por otra parte, la manutención y el esparcimiento son facetas importantes de la mayoría de los viajes de negocios. Si una persona es el anfitrión y la otra el huésped, o una vende y la otra compra, se debe recordar que la primera no tiene todas las obligaciones y la segunda todos los derechos. El huésped ha de invitar al anfitrión para ir juntos a comer, al menos una vez en la visita.

Si se está utilizando las oficinas de un contacto comercial durante una estancia de varios días, o si el personal del contacto ha prodigado atenciones especiales, no hay que olvidar traer un regalo agradable para el departamento el día de la partida. Una gran caja de chocolatinas o bombones sería lo apropiado.

Hay que tener en cuenta que las personas que se hallan en viaje de negocios son embajadoras de su empresa y su país, y por tanto deben ser discretas en las actividades programadas fuera de las horas de trabajo. Hay que estar despejado para el siguiente día de negocios.

En lo que respecta a la mujer de negocios, en algunos países existen muchos hoteles con plantas reservadas exclusivamente para las mujeres, por tanto no se debe utilizar la habitación para una improvisada reunión profesional. En protocolo quedaría de mal gusto. Asimismo, si la mujer va acompañada de otro compañero de trabajo, las reservas han de hacerse con el nombre de cada uno, y no de la empresa, para así evitar situaciones desagradables. Normalmente los trabajadores que van de viaje de negocios, duermen separados, y así lo debe de concertar la empresa.

En cuanto a conducta, hay que hacer aprecio por las costumbres y tradiciones del país que recibe. Hay que tener a gala el probar los alimentos locales, y respetar las convicciones religiosas, las fiestas y las normas del país que se visita, aunque parezcan ridículas.

## TEMA 2: EVENTOS EN EL ENTORNO LABORAL

### **RESUMEN: Reuniones, agasajos, comidas y banquetes, cóctel.**

Un acto, una ceremonia o un banquete puede ser organizado por cualquier persona, sin embargo, al protocolo le está reservado el convertir esos acontecimientos en verdaderas herramientas de comunicación, portadora de mensajes, con el fin de que sean recibidos adecuadamente por todo tipo de públicos. Al protocolo se le confía la organización de este tipo de actos, las invitaciones, la lista de invitados, las cartas de agradecimiento, el comportamiento en la mesa, la etiqueta social de los ejecutivos, los obsequios, etc.

### **Reuniones de Trabajo**

Son las reuniones que celebran los ejecutivos o directivos de las empresas para informar, impartir directrices o coordinar gestiones. Estas reuniones también son válidas para las de la Junta Directiva de asociaciones. Son un medios de comunicación esencial en la vida de las empresas. Suelen ser de escaso número de asistentes (unos doce como máximo) y quien dirige la reunión es el presidente, que también se denomina ponente.

Una vez más, el servicio de protocolo ha de habilitar el lugar de la reunión. La disposición de las mesas en estas reuniones suelen ser en forma de U o en V, ya que en la mesas redondas y en las rectangulares, el ponente no puede distinguir bien los rostros. Debe haber bloc para notas, bolígrafos, botellas de agua y ceniceros. Según el tipo y duración de la reunión, han de tener los aseos cerca, y se debe disponer de pizarra, proyector de transparencias y vídeo. El

presidente deber comparecer unos 20 minutos antes para despachar con el personal de protocolo. Al final de estas reuniones suele haber un almuerzo o cena.

Las reuniones de este tipo se complica cuando algunos de los asistentes vienen desde fuera de la ciudad. En este caso, es labor del servicio de protocolo el velar por la correcta recepción de los billetes para el viaje, reserva de hotel y recibimiento en la estación o aeropuerto, que se extremará según la categoría o el tipo de vinculación con la empresa de la persona que llega.

Algunas recomendaciones para las reuniones de trabajo:

- Preparar el Orden del Día y distribuirlo por adelantado, oficialmente son 15 días antes de la reunión. El Orden del Día debe ir detallado con todas las cuestiones que se van a tratar, intervenciones y en orden de importancia (con la fecha, hora y lugar de la reunión). Puede ir numerado o por puntos (esta última fórmula permite modificar el orden del día si es necesario). Asimismo se adjuntan los documentos necesarios para la reunión.
- Buscar una sala amplia para que no haya interrupciones y todos estén cómodos.
- Ser breves en cada una de las intervenciones y el organizador deberá hacer de moderador y recordar el tiempo.
- Moderar cómo va a ser la reunión, con qué tema abrir, qué sistema de votación se usa, cómo clausurar, escuchar los distintos puntos de vista (para ello nunca tomar las decisiones con antelación).
- Si los asistentes no se conocen, hay que hacer las presentaciones previas.
- La misión del que organiza se resume: Coordinar el desarrollo, que no se margine nadie, parar el protagonismo, mirar el tiempo, traducir el vocabulario técnico, cubrir las lagunas de información...
- Tomar notas siempre.
- Empezar y acabar puntualmente las reuniones, a menos que ocurra algo extraordinario.
- Realizar un Acta tras la reunión, que pueda servir para leer en la siguiente y observar los progresos.

## Agasajos

Es en el arte de agasajar donde frecuentemente nos encontramos para cualquier ocasión. Siempre se conversa, se negocia, se disfruta alrededor de una mesa, y para ello existen reglas tanto para su organización como para su desarrollo.

Siguiendo a José Antonio de Urbina en su libro El protocolo en los negocios, se puede hacer una distinción en el arte de agasajar: Agasajos en los negocios, las comidas y los banquetes. Aunque el diplomático lo subdivide según la importancia del agasajo, en términos generales podríamos clasificarlo de la siguiente manera:

### A) Agasajos en el trabajo

- **Desayuno de trabajo:** en el propio despacho, en el comedor empresarial, (si lo hay) o en una cafetería con reservados, bien del hotel o de un restaurante. Su tiempo oscila alrededor de los 60 minutos.
- **Almuerzo de trabajo:** En el mismo despacho profesional, en el comedor empresarial (si lo hay) o en un restaurante cercano. Su duración no debe sobrepasar las dos horas. El almuerzo ha de ser ligero para seguir trabajando después: ensaladas, pescados sencillos y cafés sin licores. Hay que evitar autoservicios, restaurantes familiares, locales con mala acústica, restaurantes de comida exótica, y evitar también beber mucho vino. Si se paga con tarjeta, la propina ha de hacerse en metálico y consta de un 10% de la factura. Si la sobremesa se prolonga mucho, hay que dar por finiquitada la reunión de alguna u otra manera. Es el anfitrión, o el que ha invitado el que la debe dar por concluida. Un ejemplo: "Sergio, desearía disponer de más tiempo para seguir hablando contigo. Desgraciadamente, debo excusarme ahora porque tengo que asistir

a una reunión de trabajo convocada a las tres en punto. Ha sido un placer para mí haber podido estar juntos este rato. ¿Dónde tienes aparcado el coche?”.

- **Snack de trabajo:** En un despacho, con comida ligera, que no debe sobrepasar los 30 minutos. El contenido es a base de sandwiches y bebidas traídas de un restaurante o cafetería próxima.
- **Copas de trabajo:** Suelen ser una vez terminado el trabajo, y tiene una duración aproximada de una hora. Tienen lugar en algún bar próximo y confortable, sin música alta para poder conversar.
- **Te de trabajo:** Se realizan fuera del despacho, en un salón de té próximos y su duración es alrededor de una hora.

## B) Comidas y Banquetes

La diferencia fundamental entre una comida y un banquete radica en que en el banquete hay mucha más gente, y todo se sobredimensiona. Tanto las comidas como los banquetes suelen ser con los conyuges de los invitados en un restaurante o sala habilitada para la ocasión, y pueden realizarse como almuerzo o cena, seguido opcionalmente de una invitación a un espectáculo (ópera, concierto, ballet...).

Para organizar una comida o banquete hay que tener en cuenta: Quien preside, sistemas para definir las presidencias, sistemas para colocar a los invitados, organización de la comida y preparación de mesa. Por supuesto es importante también el lugar, la hora y el menú, que tendrán distintas características según el grado oficial del evento. Las mesas más apropiadas son las redondas, porque permiten una conversación distendida entre los comensales.

**En primer lugar** está el envío de las invitaciones, que se suele hacer con 15 días de antelación en ocasiones menos formales y tres meses antes si asiste algún miembro de la Familia Real. Podremos realizar también una Minuta para banquetes, que consiste en una tarjeta con medidas aproximadas de 20 X 12 centímetros con palabras alusivas al acto. Tienen por objeto anunciar a los comensales lo que va a ser servido. Puede encabezarse con el logotipo de la entidad, o un grabado de la ciudad.

**En segundo lugar** veremos la presidencia y las precedencias dependiendo de la categoría social de los comensales y según estudiaremos en el siguiente epígrafe ORGANIZACIÓN DE ACTOS.

**En tercer lugar**, situar al resto de los comensales. Es necesario hacer un croquis con la situación de las mesas (puede ponerse en grande en un panel) y colocar tarjetas o números en cada una de ellas con las listas por orden alfabético de cada comensal. Asimismo, se colocarán “meseros” o plano de la mesa con el número en grande y las listas de comensales por orden alfabético en un panel visible cuando los comensales están en el aperitivo. En las comidas más formales u oficiales es una azafata la que tiene la lista por orden alfabético con el número de mesa al lado de cada nombre y su presencia está visible durante el aperitivo. Existen una serie de reglas básicas para la colocación de los comensales:

- No situar a dos señoras juntas; siempre es mejor alternar los sexos (si la mesa es rectangular, nunca situar a las señoras en las puntas).
- La edad, en igualdad de condiciones, es un rango, al igual que la antigüedad en el cargo.
- No situar juntos a marido y mujer, y evitar que queden sentados un frente al otro. Asimismo, tampoco entren juntos en el comedor.
- Se evitará sentar juntas a personas que hablen distinto idioma, sin embargo, los invitados extranjeros deben intercalarse con los autóctonos.
- “Peinar” las mesas, es decir, intercalar empresarios y autoridades.

**En cuarto lugar** tenemos el desarrollo secuencial de las comidas y banquetes que suele comprender el aperitivo, la comida propiamente dicha y la sobremesa. El aperitivo tiene como función principal el dar tiempo a que lleguen todos los invitados. La comida se compone de

entrante, plato o platos principales y postre. Los cafés y licores son complementos para la sobremesa. El ritmo no debe ser ni muy lento ni muy rápido, para que de lugar a conversaciones sin llegar al aburrimiento. Los discursos han de realizarse después de los postres y antes del café.

**En quinto lugar** está la mesa presidencial y la presidencia. Todo acto tiene que tener mesa presidencial, esta responsabilidad recae en el anfitrión, anfitriona o los dos a la vez. El sistema francés coloca la presidencia en el centro de la mesa (si hay dos anfitriones quedan uno enfrente del otro), en cambio el sistema inglés las coloca en los extremos (también enfrentados si hay dos anfitriones). Los demás comensales de la presidencia se pueden colocar siguiendo el sistema del reloj, es decir, por orden de precedencias siguiendo las manecillas del reloj, o bien el sistema de la X, es decir, el comensal más importante se coloca a la derecha de la primera presidencia, el segundo comensal en orden de importancia, a la derecha de la segunda presidencia, el tercero en orden de importancia a la izquierda de la primera presidencia, cuarto comensal a la izquierda de la segunda presidencia, etc.

**En sexto lugar** quedan las mesas y su preparación. Las mesas suelen ser cuadradas con capacidad para ocho comensales, y las circulares que son las más usadas por su capacidad y facilidad para la conversación. Existen también otras mesas rectangulares, ovaladas, de herradura, en forma de peine y la de forma de T.

La preparación de la mesa debe tener en cuenta los tonos claros en los manteles y que la exornación floral no impida la visión del comensal opuesto, pero que sea decorativa y original, ya que se puede jugar mucho con las flores en las comidas. Los candelabros o velas solo se usarán en las cenas y se encienden una vez que los comensales han tomado asiento.

Cuando el comensal entre en la sala, sólo debe estar en la mesa el plato-guía y el plato llano en lo referente a vajilla, ya que el plato hondo y la taza de consomé se trae durante la comida. Los cuchillos han de colocarse a la derecha, desde el exterior hacia el plato, según el orden de los platos (cuchara de sopa, pala de pescado y cuchillo trincherero) y con el filo hacia el comensal. A la izquierda del plato colocamos los tenedores (de fuera a dentro el de pescado y el de carne). Delante del plato, los cubiertos de postre, el tenedor o cucharilla con el mango hacia la izquierda y, paralelo, el cuchillo con el mango hacia la derecha. Nunca se ponen tres cubiertos de postre.

Las copas se sitúan de izquierda a derecha, por orden de uso: agua, vino tinto, vino blanco y cava. A la izquierda del comensal, el plato para el pan. La servilleta admite variaciones: encima del plato o la derecha, sin muchos dobleces para que no de sensación de "manoseada". Los ceniceros no deben ponerse en las mesas hasta el postre, ya que no se fuma entre plato y plato.

Los buenos modales en la mesa aprecian el grado de educación y buenas maneras de una persona. Las comidas quizás parezcan una fiesta, pero siguen siendo una reunión empresarial. Las normas son comunes para todos y se enmarcan dentro de la cortesía, como por ejemplo:

- No sentarse antes que los anfitriones;
- No apoyar los codos en la mesa, sólo el antebrazo;
- Llevarse la comida a la boca, sin inclinación;
- Colocar la servilleta sobre las piernas, sin desplegarla por completo, con los bordes hacia la rodilla, y abandonarla en lado izquierdo del plato, sin doblar;
- No hacer ruido al masticar los alimentos y no hablar con la boca llena;
- El pan se trocea con la mano y no se moja en las salsas ni sirve para ayudar a montar los alimentos en el tenedor o cuchara, ya que para eso está el cuchillo.
- El uso de los cubiertos es desde fuera hacia dentro, en el orden en los que se toman los alimentos;
- Cuando se conversa, se evitará gesticular con los cubiertos en la mano;
- Los cubiertos se apoyan formando un ángulo dentro del plato, nunca "de remos", y cuando se termina, se dejan juntos en el centro del plato;

- No se cortan con cuchillo ni los huevos, ni las pastas italianas, ni la carne del plátano, ni la ensalada.
- Se evitará fumar durante la comida, lo correcto es esperar al momento de tomar café o después de los brindis;
- En los brindis nunca se chocan las copas;
- La mesa no se abandonará hasta que no lo hagan las personas que presiden;
- En la conversación durante la comida hay temas que están prohibidos, como las enfermedades, la pornografía y la política, que puede inducir a enfrentamientos entre los comensales;
- No pedir que nos sirvan más, pero si nos ofrecen y nos apetece, se puede repetir;
- No utilizar los mondadientes.
- Alimentos difíciles: Ostras, que tiene un tenedor especial de tres púas; sopa, a la que evitaremos soplar y sorber; gambas, que tomaremos con tenedor y pala de pescado para separar la piel de la carne; espagueti, que se comen enrollándolos al tenedor, sin cortar; plátano y naranjas, con cuchillo y tenedor; la demás fruta puede comerse con la mano. Muchos autores de libros de protocolo incluyen un capítulo sólo para recomendar cómo se comen ciertos alimentos. Recomendamos el de Elena Jankowic (reseñado en la bibliografía) por su especificidad.
- Hay que recordar que no se deben cortar aun tiempo más de tres trozos de comida (estilo americano).
- No se considera de buena etiqueta cortar todo el alimento en trocitos en cuanto sirven el plato.
- Los comensales zurdos deben ocupar el asiento situado en una esquina que deje libre el lado izquierdo. No debe alcanzar las bebidas ni reordenar su servicio con la mano izquierda.  
Las fuentes, los saleros, las vinajeras, las botellas, se pasan siempre hacia la derecha. Esta regla también es válida para los comensales zurdos.
- Nunca echar sal antes de haber probado un plato. Es de mala educación.
- Para beber el vino, se coge la copa por la base del pie con el pulgar, el índice y el corazón. Estos dedos no deben tocar nunca el cáliz, pues su calor corporal podría afectar al sabor de un vino que se toma ligeramente enfriado (todos menos el tinto). El vino blanco se usa para las carnes blancas (pollo), pescado, patés de pescado y mariscos. El vino tinto se usa para las carnes rojas: buey, cerdo, ternera, caza, pato, etc. El clarete es una solución intermedia que puede satisfacer todos los gustos.
- El alimento que entra en la boca, no debe salir nunca más de ella. Es un consejo básico para los helados. Si hay espinas, o huesos se retira discretamente y se deja en el plato del pan o de la mantequilla.
- El café no se bebe con la cucharilla dentro.

### **C) Cóctel**

La recepción es una cena de pie, y no se hace en el mismo escenario, por tanto, hay que componer una ficha secuencial donde se especifiquen las actividades y el orden de las mismas. Suele durar dos horas. La recepción se diferencia del cóctel en que el primero es siempre de carácter oficial y tiene que ser organizado por una autoridad. El cóctel también es de pie, suele ser más amigable, y tiene una duración de unas tres horas.

Los alimentos de lo que consta la recepción o el cóctel deben ser fáciles de comer, sin cubiertos y que no manchen: canapés, fritos, empanadillas, frutos secos, tortilla de patatas y chacina. Aunque la recepción y cóctel se encarga a personas especializadas en este tipo de agasajo, el responsable de protocolo debe supervisar en todo momento cómo se desarrollan las circunstancias.

Una modalidad de recepción es el Bufet, donde se distribuirán mesas para sentarse, pero que los invitados se sirven de largas mesas con alimentos.

### **TEMA 3: ESTRUCTURA DE ACTOS**

#### **RESUMEN: Conocimientos sobre la estructura y organización de actos que necesiten de protocolo, con presidencia y precedencias.**

En la estructura y organización de actos, al protocolo se le pide la elaboración de un programa detallado, la lista de invitados, las presidencias, las precedencias, el envío de invitaciones, la recepción de personalidades y asistentes, el diseño de los desplazamientos necesarios, la colocación de invitados, la colocación de las enseñas, banderas y símbolos, etc. Veámoslo por partes:

#### **Presidencia**

Se le denomina Presidencia al lugar de honor en un acto. Para configurar las presidencias de cualquier acto se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

1. La presidencia tiene carácter impersonal, incluso en el caso que haya doble presidencia (que se tomaría como una única persona), y debe estar compuesta por un número impar. Se recomiendan siete personas como máximo.
2. La presidencia atribuye el mayor honor a la persona que la ejerce y le corresponde la dirección del acto. El lado derecho se considera, en general, como el superior y el lugar de honor. (Presidencia ocupada por el máximo representante de la empresa y a su derecha el invitado de honor).
3. En la empresa pública, cuando asisten autoridades, la presidencia se establece respetando lo dispuesto por la normativa oficial, ya que sus actos públicos pueden clasificarse según lo dispuesto por el Real Decreto 2099/83, sobre precedencias en el Estado.
4. La presidencia, en la empresa privada, le corresponde siempre a su máximo representante, aunque, cuando asistan autoridades u otra personas invitadas, puede cederla.
5. El anfitrión se considera la figura principal de un acto y le corresponde el lugar de honor. Sin embargo puede cederlo a aquellas personas que se consideren de mayor rango o a la que se quiera conferir mayor honor, por ejemplo, siempre se cede la presidencia a la Familia Real o a las primeras autoridades, que se colocarían a la derecha. (La forma tradicional, también en uso, los colocaría a la izquierda).
6. Cuando se trate de una reunión o comida, en que la mesa se ocupe en todos su lados, se considera el lugar presidencial el central, situado frente a la puerta de acceso o a las ventanas de la pared lateral; este puesto definirá la primera presidencia y el opuesto la segunda. En el caso de que haya alguna persona de rango equivalente al anfitrión, y no se establezca segunda presidencia, el lugar opuesto a él no se ocupará.
7. Si asiste una autoridad de gran relevancia, debe presidir el acto; a su izquierda se situará el anfitrión y a la derecha el máximo representante de la empresa invitada. El resto de puestos se ocuparán alternadamente según el orden de precedencias respectivos.
8. En los actos que no tengan carácter social, los consortes de las autoridades y de los invitados especiales, si están presentes, ocuparán un sitio especial fuera de la presidencia, excepto cuando se trate de miembros de la Familia Real que ocuparán el que les corresponda según el protocolo oficial.
9. La empresas, al organizar los actos, procurarán respetar las tradiciones protocolarias de la zona, región o país donde se celebren.

10. El uso de banderas debe hacerse cuidadosamente. No deben situarse juntas las oficiales con las propias de las organizaciones. Las oficiales, que sólo se colocarán cuando a los actos asistan autoridades de diversas administraciones del Estado, deben ir a la derecha de la presidencia en el orden que les correspondan reglamentariamente. Las de corporaciones privadas se colocarán a la izquierda. En los actos en los que no haya autoridades de Estado, las banderas de las empresas se situarán a la derecha de la presidencia, colocándose la de la entidad anfitriona a la izquierda de la visitante.

En los actos con representantes de otras empresas, además de lo señalado, se tendrá en cuenta los siguiente:

- En un acto conjunto entre dos empresas, la presidencia corresponde siempre al máximo representante de la organización anfitriona, que puede cederla según se ha visto anteriormente.
- Los otros asistentes se ubicarán de forma alternada, intercalando cargos de una y otra entidad de acuerdo con su respectivo orden de precedencias.
- Cuando asista un número elevado de representantes de ambas organizaciones, se constituirá una presidencia reducida, y a derecha e izquierda de la misma, se establecerán lugares adecuados, donde se situarán los directivos de cada una de ellas, colocándose a la izquierda los de la empresa anfitriona.
- Si asiste una autoridad de gran relevancia, debe presidir el acto; a su izquierda se situará el anfitrión y, a la derecha, el máximo representante de la empresa invitada; el resto de puestos se ocuparán alternadamente según el orden de precedencias respectivo.
- En el caso de firma de acuerdos de cooperación, o de otro tipo, el representante de la empresa anfitriona cede la derecha.

## **Precedencia**

El respeto a las precedencias es clave para la ordenación correcta de las personas que asisten a un acto. Por ello es necesario que las empresas definan con claridad la jerarquía interna entre sus componentes. El orden de precedencias de una empresa lo debe establecer el Estatuto Social de la misma para que no haya confusiones dentro de la misma empresa o de cara al exterior. Orden, eficacia y estética son las sensaciones inmediatas que deben enmarcar cualquier acto empresarial, que beneficiará la credibilidad general de la organización.

Los actos corporativos de carácter externo, a los que asisten personas ajenas a la corporación, deben ordenarse de acuerdo con los siguientes principios: el respeto a las propias reglas de precedencia, y a las de la organización u organizaciones asistentes, y que las relaciones protocolarias deben estar basadas en el reconocimiento de la igualdad y reciprocidad de trato entre las empresas, independiente de sus diferentes pesos específicos. El protocolo lo determina el anfitrión de acuerdo con la naturaleza y fines del acontecimiento, y por consiguiente, puede ordenar según su criterio a los invitados; sin embargo, al situar a las autoridades siempre debe respetarse el ordenamiento reglamentario establecido entre ellas.

Es conveniente que el responsable de protocolo establezca enlace previo con su homólogo en la otra entidad para conocer sus costumbres y precedencias, sobre todo, cuando se trate de otros países y culturas, para evitar suspicacias y malentendidos.

Hay una figura que debe ocupar un lugar destacado en determinados actos, se trata del patrocinador. Las empresas deben concretar, cuando concedan ayudas, el lugar que corresponde a sus representantes en los actos que organice la institución responsable de la actividad patrocinada.

En este apartado, y con los conocimientos que ya se tienen sobre las precedencias en protocolo, se vuelve a recordar la propuesta de "Reglamento de Protocolo de una Empresa", de López-Nieto en su obra La Documentación del Protocolo. En este caso, y con una aportación muy interesante ante la carencia de normativas en protocolo empresarial, el autor

expone en el artículo 10º del Capítulo III del reglamento la siguiente precedencia dentro de una empresa, especificando que los nombres de los cargos pueden cambiar en cada entidad:

- Presidente,
- Vicepresidentes,
- Consejero Delegado,
- Consejeros por orden de antigüedad de nombramiento,
- Director General,
- Secretario General,
- Director de Finanzas,
- Director de Recursos Humanos,
- Director de Producción,
- Director Comercial,
- Director del Gabinete Técnico de la Secretaría General,
- Jefe de la Asesoría Jurídica.
- Los demás empleados de la empresa se ordenarán por antigüedad en la entidad.

### **Recomendaciones**

Aunque los actos son de distinta índole como hemos visto, no está de más recordar algunas recomendaciones comunes a todos ellos:

- Una decoración floral en el escenario y un fondo musical adecuado hacen agradable cualquier espacio.
- La invitación la hace la persona que va a presidir el acto y debe ir con la hora, lugar, secuencia, etc.
- Hay que confirmar la asistencia para saber que han sido recibidas.
- Colocar paneles orientadores que faciliten los distintos accesos: automóviles, aseos, guardarropas, entrega de documentación, etc.
- Habilitar una sala próxima para reunir a las autoridades de más nivel donde serán recibidos por los anfitriones.
- Si el acto es fuera de la empresa, hay que tener en cuenta la facilidad del acceso por los invitados y que tenga entorno agradable (influenciado por la época del año).
- Atender a los invitados sabiendo nombres y apellidos, porque luego servirá para los agradecimientos oportunos y para las valoraciones.
- Siempre que haya una copa o cóctel de pie, debe haber mesas y sillas para las personas mayores y las que deseen departir cómodamente.
- Las autoridades siempre deben ser despedidas por el anfitrión en la puerta.

## TEMA 4: PROTOCOLO ESCRITO

**RESUMEN: Conocimiento de aquellos documentos polivalentes o no polivalentes que se necesitan en la aplicación de las normas ceremoniales de la empresa.**

El protocolo escrito es una de las estrategias con la que cuenta la empresa y el trabajador como elemento primordial para crear imagen. Escribir no es sólo redactar bien. Hay muchas maneras diferentes de decir las cosas. Veámoslas por separado:

### **1. Tarjeta de visita**

Indispensables en el mundo empresarial, como tarjeta de presentación, anuncio de nuestra presencia o bien para acompañar cualquier documento u objeto que se envíe a otra persona. Deben ser de tamaño pequeño (10cm. por 6 cm) para que quepa en una cartera o en un tarjetero, y en ella deben figurar impresos el nombre y los dos apellidos de la persona, trabajador o dirigente, la dirección de la empresa, el cargo que ocupa y los número de teléfono

y fax. Las tarjetas de visitas suelen ser blancas con tinta negra o azul marino. La distribución del texto es muy variada y se clasifican en personales, profesionales o comerciales.

**A) Personales:** individual o con el conyuge, con o sin domicilio (en el caso de llevarlo, se coloca el domicilio y teléfono en el extremo inferior de la izquierda, y la ciudad y el distrito postal en el extremo inferior de la derecha. También puede llevar el nombre con el título académico debajo, en la línea inferior (o título nobiliario, caso en el que ha de incluir la corona correspondiente antes del nombre).

#### **B) Profesionales:**

- **Profesión liberal:** nombre y apellidos, debajo el título académico, en el extremo inferior izquierda el domicilio, y en el extremo inferior derecha el teléfono.
- **Despacho colectivo:** nombre y apellidos en el centro, debajo el título académico, en el extremo superior izquierdo la mención del despacho colectivo, en el extremo inferior izquierdo el domicilio y en el extremo inferior derecho el teléfono.
- **Profesional de empresa:** nombre y apellidos, debajo el puesto de trabajo en la empresa, puede llevar señas, teléfono y fax.
- **Tarjeta profesional:** denominación de la empresa en una línea, debajo el nombre y apellidos de la persona y en una tercera línea el puesto de trabajo, y puede llevar señas, teléfono y fax.
- **Tarjetas de empresa para el personal:** denominación de la empresa en el centro, domicilio de la misma en el extremo inferior izquierdo, teléfono y fax en el extremo inferior derecho y el nombre y apellidos del empleado en el extremo superior derecho.

#### **C) Tarjetas oficiales:**

- **Tarjetas de cargo único:** nombre y apellido en una línea y cargo oficial en la segunda.
- **Tarjetas de cargo múltiple:** nombre y apellidos del funcionario, denominación del puesto de trabajo en una segunda línea, en el extremo inferior izquierdo, domicilio del organismo y en el extremo inferior derecho, teléfono y fax.
- **Destacando el organismo:** denominación en el centro de la tarjeta, debajo el nombre y apellidos del interesado, debajo el puesto de trabajo, en el extremo inferior izquierdo el domicilio del organismo, y en el extremo inferior derecho, el teléfono y fax.

## **2. Tarjetón**

Documento que se emplea como anuncio de un acto solamente o como anuncio e invitación a la vez, o sólo como invitación. El tamaño suele ser de 11,50 cm. por 16,50 cm., y permiten más variedad de colores, aunque siempre claros, siendo los más usuales el blanco y el crema. Los tarjetones también pueden ser personales, profesionales y oficiales. Su texto no varía en gran manera de los que se han descrito para las tarjetas, teniendo en cuenta que se escribe siempre en el extremo superior izquierdo, y en el extremo superior derecho, en el caso de que sea necesario hacer uso de ambos. Aquellos tarjetones que contengan una invitación, deben constar siempre los datos necesarios del acto, lugar, día y hora. Pueden colocarse en los extremos inferiores dos inscripciones: "SRC" (se ruega contestación) y, en su caso, los teléfonos y la expresión "etiqueta" u otra indicación relativa a la indumentaria, cuando ello sea necesario.

Otro uso cotidiano de un tarjetón es el agradecimiento (a un regalo, a una invitación o nota de pésame por un fallecimiento). Los hombres y mujeres de negocios han de moverse con perspicacia y jamás pasan por alto los agradecimientos. Responder adecuadamente en tales casos es una oportunidad excelente para demostrar la cortesía profesional y acreditarse como persona considerada. Estas notas pueden ir en ordenador, pero su motivo les permite una frase de saludo manuscrita. Hay que recordar que si un empresario quiere destacarse, debe enviar notas cuando resulten convenientes, a pesar de que no lo exija la ocasión.

- **Tarjetón con un solo apellido:** se escribe el primer apellido en el extremo superior izquierdo; puede tener uso familiar.
- **Con nombre y apellido:** se escribe el nombre y primer apellido en el extremo superior izquierdo, y acepta las mismas variedades que se han visto para las tarjetas.
- **Tarjetón con título nobiliario:** denominación del título en el extremo superior izquierdo, puede ponerse encima la corona correspondiente.
- **Tarjetón polivalente con el nombre de los anfitriones:** suelen ser tarjetones ya impresos para invitaciones con frecuencia. Se escribe el nombre del anfitrión en una línea, y la expresión “y señora” en la otra línea. En los espacios libres se consignan los datos de la invitación en el centro.
- **Tarjetón polivalente con expresión del cargo del anfitrión:** denominación del cargo en una línea, la expresión “y la señora de X” en otra líneas, espacios adecuados para consignar los datos de la invitación en el centro (acto, lugar y hora).
- **Tarjetón de escaso tamaño** (13 X 10,50 centímetros) que contiene respuesta escrita a la invitación enviada por los anfitriones. En él figura el nombre de los invitados y espacio suficiente para manifestar si asisten o no al acto y cuántas personas serán. Este tarjetón permite variantes en su redacción, según se confirme la asistencia a un acto o de deplora la imposibilidad de asistir al mismo mediante excusa formal.

### 3. Documentos Oficiales

La Administración pública dispone de maneras específicas para comunicarse entre los distintos departamentos y organismos que la constituyen. Las comunicaciones deben resultar de gran rapidez, y responden a una estructura ya prefijada, con fórmulas establecidas.

De este modo, en la redacción de los documentos se dispondrá el texto de forma clara y concisa, impersonal. La expresión del tratamiento que corresponda se realizará al pie del escrito, omitiéndose en el encabezamiento del mismo. Asimismo, el empleo de abreviaturas o siglas conlleva la obligatoriedad de su especificación la primera vez que aparezcan en el escrito.

Cuando haya que hacer referencias a disposiciones administrativas se hará (la primera vez que se citen) indicando su número, denominación y fecha, e incluyendo la indicación del Boletín Oficial en que aparecen publicados.

Son obligatorias la identificación del órgano o jefatura de procedencia, expresando en la antefirma el cargo o puesto del que emite o cursa la comunicación, y también la identificación normativa del firmante, indicando el nombre y apellido al pie de la firma y rúbrica correspondiente.

Las comunicaciones con la Administración se formalizan principalmente en tres documentos: La instancia, el oficio y el certificado.

**A) La instancia.** Es un documento en que se formula una petición dirigida a una entidad o persona que puede conceder u ordenar la concesión de aquello que se solicita. Se escribe en papel blanco, tamaño folio y de buena calidad.

**B) El Oficio.** Es la forma normal que tiene la Administración pública y los organismos oficiales de comunicarse entre sí con los particulares. Cuando el oficio es respuesta a una instancia previa, se denomina notificación.

El tamaño suele ser el de una cuartilla en sentido vertical. El papel lleva impreso, en su parte superior izquierda, el nombre del organismo y, a veces, su anagrama.

Bajo el membrete, o bien en la parte superior derecha, lleva las referencias.

El margen izquierdo que se deja está sobre un tercio del papel, y el inferior se cierra con el pie del escrito.

**C) El Certificado.** Documento mediante el cual su expedidor da fe de un hecho. Este expedidor puede ser un organismo público, una empresa o un particular. Cuando la persona que expide el certificado no es el jefe máximo del organismo o empresa, se suele incluir su firma, dando el visto bueno, que se sitúa en el ángulo inferior izquierdo. Los márgenes son los habituales de un tercio del papel para el cuerpo. El papel que se utiliza suele tener el membrete de las cartas, pero puede certificarse sin él, siendo variable el tamaño del mismo.

#### 4. Cartas comerciales

Una carta comercial es un documento escrito que una empresa o persona envía a otra para tratar asuntos comerciales, y se convierte en fiel reflejo de la imagen al exterior. La información que contiene la carta se considera como una confirmación de lo que se ha recibido por otros medios. La redacción se realiza en primera persona y siempre va firmada. La carta puede tener varios tamaños, en consonancia con el sobre.

Lo que se diga para las cartas sirve también para los buenos modales en la informática, es decir, el correo electrónico, aunque en este último se debe exponer bien claro en el "asunto" de lo que trata el mensaje, ya que llegan una cantidad ilimitada de mensajes a una empresa y puede pasar desapercibido. No estaría de más llamar a la persona destinataria del mensaje para avisar de que se a enviado vía e-mail. Hay que destacar que al igual que se tiene un archivo para las cartas, se debe crear un archivo informático para este tipo de mensajes, ya no solo por su valor documental, sino porque nos permitirá reenviarlo si es necesario. Los e-mail irán con membrete de la empresa y dirección, como si se tratase de una carta enviada por correo ordinario.

**En la redacción de las cartas, la Presentación debe ser intachable. He aquí algunos consejos:**

- **Corrección.** Recoger enfoques de la lengua culta y alejarse en lo posible de la lengua coloquial. No es sólo el número sino la selección cuidadosa de los vocablos lo que da vida y realismo a un texto.
- **Concisión.** Una prosa ágil. Las palabras tienen que ser justas y significativas. Viveza de estilo. Frases cortas que tengan sujeto y verbo en voz activa. Selección cuidada del vocabulario. Es aconsejable de 30 a 36 sílabas por frase (unas 15/17 palabras por frase).
- **Claridad.** Hay que utilizar verbos en voz activa, huyendo en todo lo posible de la voz pasiva, y afirmando antes que negando (por ejemplo decir lo que se ha conseguido en vez de lo que no se ha conseguido, o bien decir que lo que no se ha conseguido está en "proyecto de realización". No usar muletillas ni suposiciones.
- **Orden.** Esencial en cualquier texto. Se consigue indicando lo más importante en la primera línea y luego ir agregando lo menos importante. A esta fórmula los periodistas le llaman "pirámide invertida". También se capta el interés con la descripción realista y viva, la riqueza y variedad del vocabulario, el empleo colorista de las palabras y la capacidad de observación. (Ya se verá en los discursos cómo hay más técnicas para captar el interés, como son las anécdotas, el humor y la distracción hábil)
- **Comprensibilidad.** Hacer accesible la información que se está ofreciendo en un solo golpe de lectura, para así no repetir lo mismo a lo largo del texto. Para ello se utilizan las palabras personales (nombres propios) y las frases personales (citas textuales, preguntas, frases de diálogos...)
- **Rigurosidad.** Al escribir, los datos deben ser exactos, a ser posible con cifras detalladas y completas, para no dar la impresión de divagación o falta de actualización.
- **Precisión.** Llamar a las cosas por su nombre, informarse de qué es cada cosa y ofrecer buena documentación que ilustre el texto de manera adecuada. (Por ejemplo, en una redacción de una memoria de una empresa, sería bueno el introducir datos de la memoria anterior para poder hacer comparaciones).

**El saludo , donde se pueden utilizar distintas fórmulas el tratamiento honorífico que le corresponda:**

- Excmo. Sr. Don / Doña (excelentísimo, que a lo largo de la carta se refiere con V.E, o vuestra excelencia).
- Ilmo. Sr. Don / Doña (ilustrísimo, que a lo largo de la carta se refiere con V.I., o vuestra ilustrísima)
- Illtre. Sr. Don / Doña (ilustre)
- Hble. Sr. Don / Doña (honorable)
- Respetado Sr.
- Muy Sr. Mío.
- Distinguido amigo
- Estimado amigo.
- Querido amigo.

Ante la duda de si una persona es excelentísima o ilustrísima, poner siempre la primera, porque si es Exmo. habremos acertado, y si es Ilmo. Quedará encantado. Ante la duda, siempre el tratamiento superior, nunca el inferior. Actualmente, existe una normativa pendiente de aprobar que elimina los tratamientos a los altos cargos y tan sólo deja el Don/Doña delante del nombre.

## 5. Cartas comerciales

Hay muchas fórmulas para las cartas comerciales: “muy sinceramente”, “suyo afectísimo”, “atentamente”, “afectuosamente”, “cordialmente”, “le saluda respetuosamente y queda a sus órdenes”, “le saluda cordialmente y quedo a su disposición”, “reciba un cordial saludo”, “un saludo muy cordial”, “un afectuoso saludo”, “un abrazo” (sólo a los de cercanía) o “un fuerte abrazo”.

Firma, con antefirma (nombre completo)

## 6. Saludas

Forma parte de las comunicaciones externas de la empresa y consiste en un escrito breve utilizado para transmitir avisos, notificaciones, felicitaciones, y sobre todo, invitaciones, de tipo protocolario.

Lo emplean los jefes de empresa, directores generales, y personas que ostentan cargos públicos. Es una comunicación generalmente de trámite y va sin firmar y sin dirección del destinatario. Su texto es de muy poca extensión y no debe ser usado para asuntos que tengan carácter reservado. El tamaño del saluda es aproximadamente de 15 centímetros por 21 centímetros y puede ser sencillo o doble, y en este caso, la última hoja va totalmente en blanco. El saluda, cuando se usa para invitar, puede considerarse como una invitación de más cumplido que el tarjetón de empresa, al que a veces acompaña.

Este documento, al igual que las cartas, han de redactarse con mucha claridad y no deben escribirse haciendo uso de fórmulas de cortesía pasadas de moda, ya que resultan artificiales, pero si con el debido respeto a la dignidad de la persona destinataria. Se redacta hablando en tercera persona, y tanto las cartas como los saludas, han de imprimirse en papel blanco (o beige) de buena calidad, con tinta negra o de color oscuro. Escribiremos un saluda con 2 centímetros de margen izquierdo y 2 centímetros de margen derecho. Los márgenes superior e inferior no son precisos fijarlos, ya que la introducción y la despedida van impresos en el documento.

## MÓDULO 3: IMAGEN PERSONAL Y VERBAL

### TEMA 1: IMAGEN CORPORATIVA

Con el concepto de imagen nos referimos a la percepción que los públicos tienen de la organización, y si hay algo que influye en la opinión pública para pronunciarse sobre una cuestión concreta es esta "imagen". Lo que denominamos "imagen corporativa" es el resultado que el conjunto de los comportamientos de una organización producen en la mente de sus públicos, y no se refiere tan sólo a las constantes de identidad gráfica, sino que integra el conjunto de imágenes que la organización proyecta al exterior. Justo Villafañe lo argumenta de la siguiente manera: La imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos, y quizá por ello se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de la comunicación visual; implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta.

Sin embargo, hay que diferenciar entre dos conceptos que actualmente se unen: imagen e identidad. La imagen es la impresión que los públicos tiene de la organización, pero la identidad es su personalidad, filosofía corporativa, cultura y estilo gerencial, no se refiere a elementos materiales sino simbólicos. Realmente lo que se transmite es la identidad.

Algunos autores unen a la identidad e imagen de una organización, lo que se denomina "reputación" o Opinión que la gente tiene de la excelencia de un sujeto en su profesión o arte. Se trata de un "activo inmaterial" que no se gana de un día para otro, sino con la suma de esfuerzos, y que difícilmente puede cuantificarse.

Estudios de expertos han demostrado que una coherente y eficaz política de comunicación en la empresa puede llegar a incrementar su productividad en un 20 por ciento. Por ello se impone, hoy más que nunca, una mayor apertura interna de la empresa que ha de vender su oferta a los miembros de su plantilla, para que éstos, a su vez, lo vendan a la sociedad. Por tanto, el empresario actual debe incorporar mecanismos de comunicación para gestionar con éxito su empresa. Veamos los distintos tipos de comunicación:

- **Ascendente:** desde los niveles inferiores a los superiores. Suele reflejar lo que el personal opina respecto de sus compañeros y entorno de trabajo. Esto se hace a través de encuestas, entrevistas individuales, cuestionarios, buzones de sugerencias anónimas y diálogo.
- **Horizontal o lateral:** entre departamentos o personas del mismo nivel organizativo. Suelen surgir desconfianzas y competencias.
- **Descendente:** Transmisión de mensajes desde los niveles superiores a los inferiores. Los canales más utilizados son: circulares, carteles, video-textos, discursos, informe anual de resultados, revistas o dossier de prensa de la empresa.

### TEMA 2: IMAGEN PERSONAL

**RESUMEN:** La importancia del aspecto externo, el vestuario, y la buena presencia en el entorno laboral.

Es el elemento que más importancia ha desarrollado en el mundo moderno, la imagen. La imagen y el estilo es la verdadera tarjeta de visita y proyección al exterior de una persona. En el mundo de la Comunicación y del trato con el cliente adquiere tal importancia que son muchas las consultas a los denominado "asesores de imagen". Montse Solé, en su libro Saber Ser. Saber Estar argumenta: "No hay una segunda oportunidad para causar una buena

impresión”, porque es, en algunos casos, la definitiva. Un ejemplo claro es la entrevista de trabajo, que depende de la forma de vestir, de comportarse, de hablar y de gesticular para ser aprobados o rechazados en los primeros cinco minutos.

La buena presencia, el ser y sentirnos agradables a la vista de los otros nos proporciona confianza en nosotros mismos, y la imagen exterior no tiene validez si no va a adecuada al interior de la persona. Una buena imagen exterior está compuesta básicamente de:

- Una higiene corporal.
- Cabello limpio y con un corte adecuado a la edad.
- No morderse las uñas.
- Si se usa gafas, los cristales deben estar siempre limpios.
- Vestido adecuado a la silueta y a las circunstancias (la hora, la estación del año, el tipo de evento).
- Calzado limpio y ajustado al momento en que se lleva.
- Complementos adecuados: bolso, sombrero, joyas.
- Comportamiento siempre educado, con cortesía.
- Conversación amena.
- Interés por los demás (escuchar y ser escuchado).
- Cierta inclinación por la cultura, sin exagerar.

## El Color

Uno de los elementos que más se tiene en cuenta en la indumentaria exterior es el Color. Existen teorías sobre los colores y su armonización a la hora de vestir y combinar las prendas. Entre ellas, destaquemos, las descripciones generales:

### A) Colores calientes: Provocan un impulso de atracción y atención, y se utilizan para destacar.

- **Rojo:** En su forma primaria es un color emotivo, agresivo y excitante. Refleja fuerza, pasión y vida, aunque combinado con el amarillo resulta cálido. Psicológicamente, el rojo estimula el cerebro y la actividad sexual. Es útil para casos de melancolía. Hay que tener cuidado al usarlo, porque llama mucho la atención. Queda bastante bien en complementos: corbata, pañuelo, bolso, etc. Combinaciones: con gris, azul marino y negro.
- **Amarillo:** Color alegre, vistoso, llamativo y atrevido. Refleja juventud y es adecuado para caminar jovialmente por la calle. Psicológicamente, el amarillo significa inteligencia, travesura, valor, deslumbramiento, sabiduría. Las mujeres deben tener cuidado porque palidecen el rostro. Combinaciones: con azul marino, pardo y blanco.
- **Naranja:** Es un color que psicológicamente aumenta las pulsaciones sin afectar a la presión sanguínea. Estimulante, emotivo, da sensación de bienestar, aunque usado con exceso es fatigante. En el entorno empresarial no favorece a la persona, y cansan enseguida a la vista.

### B) Colores fríos: Implican una reacción contraria, ya que retardan el impulso y se suelen utilizar como fondo, para favorecer el contraste.

- **Azul:** Color discreto, tranquilo y frío. Se exceptúan los tonos eléctricos y brillantes. Refleja espiritualidad, elevación, romanticismo y ensueño. El color azul oscuro es muy acertado para trajes discretos y serios. Psicológicamente acrecienta la presión sanguínea, tiene efectos tonificantes y es útil en tratamientos reumáticos e inflamatorios. Es un color muy fácil de llevar. Combinaciones: con gris, amarillo, rosa, azul cielo, marfil y rojo.
- **Verde:** Es un color que sugiere belleza, ocio, fertilidad, envidia, esperanza, tranquilidad. Psicológicamente disminuye la presión de la sangre, es tranquilizante y alivia neuralgias y fatigas oculares. No es adecuado para un traje de negocios. Combinaciones: con tonos claros y gamas de verdes.

- **Violeta:** Color que sugiere espiritualidad. Psicológicamente, el violeta actúa sobre el corazón estimulándole, aumenta la resistencia celular y la actividad sexual femenina. Combinaciones: con tonos claros y gamas de violetas.
- **Blanco:** Irradia pureza, limpieza, exigencia consigo mismo. Los colores mezclados con blanco agrandan y aumentan sus defectos. Psicológicamente es un color tranquilizante, aunque provoca sensaciones de frío. Combinaciones: con todos excepto con pardo oscuro.
- **Negro:** Es el color de moda entre los líderes. Muchos hombres de negocios impactan con un traje negro armonizado con una corbata de color (rosa, por ejemplo). Igualmente pasa con el gris oscuro. La seriedad y elegancia que ofrece el negro siempre consigue que se tenga un aire de seguridad y confianza. En la mujer, el negro combina muy bien en blusas y faldas, para usarlos con otra prenda de color. Un consejo: toda la ropa negra ha de ser de buena calidad, porque el negro de la ropa de baja calidad se nota enseguida, es un color "negro mosca".

## El Perfume

Otro de los elementos fundamentales de la presencia es el Perfume, que merece una reflexión aparte:

El perfume, la colonia, el "aftershave", si se usan, deben de ser de buena calidad y permanecer extremadamente sutiles. Una persona Sólo ha de advertirlo como una sorpresa agradable cuando da un abrazo. Es preciso que el empleado más próximo a la oficina no perciba desde su asiento el olor a colonia que desprendemos. La fragancia que llevamos puesta no debe precedernos al entrar en una estancia, ni quedar en el aire después de la salida, ya que puede perjudicar nuestra imagen (algunas personas tienen fama en las empresas, y cuando hablamos con ellas, seguimos oliendo su perfume hasta la hora de acostarnos).

Hay que recordar también que muchas personas son alérgicas a los perfumes, los cuales se fabrican por lo regular con sustancias altamente alergénicas. Si los presentes empiezan a estornudar un minuto después de nuestra entrada en la sala de sesiones de la dirección, el mensaje es obvio.

Lo ideal en el trabajo cotidiano es utilizar agua de colonia, cuyo aroma perdura pero no molesta. Para las noches, los actos o cenas de gala se puede utilizar el perfume, pero sólo unas gotas en el cuello y muñecas. Los vaporizadores son malos consejeros, porque no dosifican lo suficiente. En la ropa no es necesario rociar el perfume o la colonia.

## La imagen personal para la mujer

Tiene que presentar en el entorno laboral una imagen correcta y adecuada a su trabajo. La comodidad con elegancia debe ser la base de su indumentaria. Está muy extendido en el mundo occidental el traje de chaqueta, bien con falda o con pantalón, y que se ha realizado expresamente para el entorno laboral. Los hombros son menos rígidos que en los hombres, la botonadura es distinta, los cuellos cambian según los modelos, etc. La mujer también puede llevar diferentes camisas distintas a las de los hombres y combinarlas así con la chaqueta.

Sin embargo, el uso de faldas conlleva el empleo de medias para vestir las piernas. La etiqueta de la mujer así lo requiere, de igual modo que la etiqueta femenina se basa en vestidos de corte clásico pero con gran riqueza de tejidos; la longitud de la falda hasta los pies (con medias) y el empleo de un chal, estola o echarpe cuando se lleven vestidos escotados o sin mangas.

En la época veraniega, abstenerse de escotes, espalda desnuda, vestido de tirantes, etc. Sin embargo tampoco hace falta que se vaya con un traje de paño los días de calor. Un bonito vestido de algodón conjuntando con una chaqueta ligera dará un tono distinguido. Se trata de decoro, que no quiere decir que la ropa adecuada para un entorno profesional sea poco atractiva.

En el uso del maquillaje, se considera imprescindible a partir de cierta edad, cuando se debe presentar un aspecto cuidado y agradable. En la vida laboral, la mujer debe utilizar un maquillaje discreto, nada sofisticado, que le ayude a tener un aspecto natural durante el día y no se note que va maquillada. Para ello hay que usar un tono de maquillaje del tono de la piel, y utilizar barras de labios de colores rosa, fucsia, ciruela o vino (que blanquean los dientes). Los tonos naranjas amarillean los dientes y los nacarados envejecen. El tono del colorete y de la barra de labios deben armonizar. El maquillaje ha de retocarse varias veces al día para que no se deteriore. Hay que tener previsto un pequeño neceser para las jornadas largas.

En los colores, hay que tener en cuenta que los tonos claros agrandan y los oscuros reducen. Los vestidos de un solo color agrandan la estatura, los estampados y cuadros grandes engordan y los pequeños adelgazan. Los colores pastel dan un aire delicado y, aunque aumentan el tamaño dan sensación de ligereza. El negro siempre reduce el tamaño.

A la hora de andar, el movimiento femenino deber ser armonioso, pero nunca exagerarlo porque queda ridículo.

### Algunos consejos para una mujer en el trabajo:

- **Los pañuelos** de seda para el cuello irán bien siempre, y pueden añadir color y elegancia a la indumentaria.
- **Las corbatas** masculinas no son adecuadas.
- **Prescindir de las alhajas de bisutería en la empresa.** Las joyas deben ser simples y elegantes. Mejor unos buenos zapatos acorde con el bolso para los complementos.
- **No llevar más de un pendiente en la oreja.** Por supuesto nada de piercing. Los pendientes deben ser pequeños y discretos. No se deben llevar pendientes largos.
- **Las pulseras**, mejor de cadena que rígidas, y sobre todo sin son abundantes, ya que suenan en la mesa. No hay nada más desagradable que escuchar el ruido de las pulseras cuando se está escribiendo, hablando por teléfono, etc.
- Las mujeres que desempeñan un cargo deben llevar siempre **medias**, hasta en verano (que las hay especiales para eso). Un hombre no se pone sandalias en la empresa porque hace calor, y una mujer no debe llevar las piernas desnudas aunque las tenga muy morenas y bien depiladas.
- En una **invitación formal** se puede especificar que las mujeres vayan “de cóctel” o “de largo” o de “gala”. En el primer caso, el traje es corto (hasta por debajo de la rodilla), o de chaqueta, de gran elegancia. Sin embargo “de gala”, el traje debe ser largo hasta los pies. En estos casos no se deben usar faldas y blusas apretadas o ceñidas, ni usar pantalones. Los zapatos deben ser de tacón.
- **Las uñas** muy largas hacen pensar que quien las lleva no ha trabajado en su vida. Por otro lado, el esmalte que se haya descascarillado ha de ser pintado de nuevo con urgencia.
- Suprimir los **mechones de pelo** pintado de otro color, las colas de caballo, los pasadores de plástico y pinzas.
- No está nunca de más tener en el cajón de la oficina una **bobina y aguja** (como la que regalan los hoteles) para los dobladillos sueltos y los botones que se caen inesperadamente.

### Estilo Personal para el hombre

En el hombre también existen normas de la elegancia. Por ejemplo, a la hora de andar, no se deben dar pasos de gigante ni pasitos de “gigolo”, sino pasos naturales conforme a la estatura y complexión.

La indumentaria masculina está más obligada a las normas que la femenina. Existen vestimentas de etiqueta para actos formales que son siempre las mismas, y no permiten ninguna originalidad.:

**A) Ocasiones formales: Existen tres prendas: el chaqué, el frac y el esmoquin.**

- **El chaqué** es una prenda de día, y se utiliza en ceremonias que tiene lugar por la mañana o a primeras horas de la tarde.
- **El Frac** es una prenda de noche y constituye la prenda de máxima etiqueta masculina. Su uso se ciñe a ocasiones de gran gala y solemnidad.
- **Esmóquin.** Si en una invitación indica “corbata blanca” está pidiendo que se vista de frac, y si la indicación es “corbata negra”, se está rogando vestir de esmóquin. Es una prenda que se usa de noche, en fiestas y cuando el frac no es adecuado.
- **El Spencer**, o sustituto del frac para las Fuerzas Navales y Ejército del Aire es de color negro o azul marino.

## B) En el trabajo:

La elegancia es difícil de definir, pero sí es cierto que ninguna prenda debe llamar la atención. La clave es la discreción. En el trabajo, el hombre debe presentar siempre una imagen correcta y adecuada: trajes claros, cuadritos, corbata lisa o con dibujos discretos por la mañana, y trajes oscuros por la tarde o noche. Sin embargo hay muchas prendas que deben saberse utilizar:

- **Los zapatos:** negro, marrón y granate. La forma mejor es la de cordones, aunque los mocasines, si no tienen muchos adornos, también están permitidos.
- **Los calcetines** son el principio del zapato y no el final del pantalón, por lo que deben combinar con el zapato en color. No se deben llevar nunca blancos a no ser con zapatillas deportivas. Siempre largos para no enseñar la pierna al sentarse. Los calcetines para el trabajo deben de ser de un color liso, sin rombos ni dibujos.
- **Joyas:** para un hombre de empresa sólo está permitido la alianza, el reloj, gemelos discretos de oro o plata y un pasador o alfiler de corbata.
- **Pañuelos:** opcional, asomando por el bolsillo superior de las chaquetas, pero siempre blanco o de un color que armonice con la corbata.
- **Paraguas:** siempre negro para hombres con elegancia. Cuidado personal: cabello, higiene y desodorante.
- **La corbata:** El ir sin corbata fue una señal de protesta del 68 contra las ideas conservadoras, porque la corbata siempre ha simbolizado la conformidad con un regla. Comenta Montse Solé que la corbata es una prenda que incluso tiene un lenguaje propio según los motivos de la misma: dibujos geométricos (orden), rayas (disciplina), pequeños motivos repetidos (inquietud)... El buen uso de la corbata pasa por no dejar que el nudo se descuelgue, ni que la parte más estrecha sobresalga por detrás, ni que la parte frontal quede corta, ni que estrangule. La variedad de corbatas es ideal para aquellos que sólo tengan dos o tres trajes, porque parecen distintos.
- **El abrigo** debe mantener una coordinación con el resto de la vestimenta. Se procurará no llevar un abrigo de sport con traje formal, y viceversa.
- **La chaqueta cruzada** es más elegante y serie que la de una sola fila de botones, sin embargo esta última adelgaza, y la cruzada engorda. Por tanto hay que ver el modelo en la complexión que tenga cada uno.
- **Para un hombre de negocios**, el jersey con cuello de cisne no es apropiado. Utilizarlo en ocasiones informales fuera de la oficina.
- **El reloj digital** con ordenador, modem, radio o televisor mejor dejarlo para el buceo. En los negocios, un reloj analógico de buen gusto.
- **El maletín, sin roces de golpes y rozaduras.** Comenta Urbina en su libro El protocolo en los negocios que a un hombre ejecutivo se le adivina el cargo por el maletín: “si lo tiene delgado es un alto directivo, si lo lleva gordo, es un empleado, porque a éstos les está reservado casi todo el trabajo”. Ojo con la barba y bigotes a la hora de comer. Cuidar mucho ese aspecto para que la cara no parezca una “pizza”.

### TEMA 3: LA ATENCIÓN AL CLIENTE

**RESUMEN: Comportamiento ante los clientes, comportamiento, diálogo, venta, imagen, etc.**

Es una de las estructuras primordiales de toda empresa, y siempre debe recibir atenciones especiales. Aún en momentos de saturación, hay que entender que es la persona más importante de cualquier negocio, y recordar que no depende de nosotros, sino que nosotros dependemos de él. Algunos consejos básicos propuestos por Montse Solé en El protocolo y la empresa:

- El cliente no es ninguna interrupción en nuestro trabajo, es el propósito del mismo.
- Nos hace un favor al entrar, y no nosotros al esperarle.
- Es parte de nuestro negocio, no un intruso.
- No es dinero efectivo, sino una persona con sentimientos humanos como los nuestros.
- Es alguien que llega con necesidades y deseos, y nuestra labor es cumplirlos.
- Se merece la mayor cortesía que podamos ofrecerle.
- Es el sustento de cualquier negocio y nuestra fuente de ingresos.
- El cliente es el Rey.
- Cuando un cliente entre en el despacho, la persona que le espera debe salir a su encuentro e indicarle el sitio para sentarse, aunque esté detrás de la mesa de despacho.
- Un cliente siempre debe ser acompañado hasta la recepción, o al menos hasta el ascensor.

La conducta con los clientes de una empresa es una de las labores del protocolo en la empresa, para crear unas relaciones basadas en la confianza y en el entendimiento mutuo. Hay que planificar los contactos que se vayan a mantener con ellos, pues la conducta de un empresario ha de permitir que comprueben su competencia y que acepten con más seguridad su palabra. Existen unos principios fundamentales en la atención al cliente, según lo recoge la autora Elena Jankowic:

- **Ser responsable** y proceder en la empresa como abogado de los clientes, preocupándose de que se cumplimenten sus pedidos y se satisfagan sus necesidades.
- **Puntual**, para dar valor al tiempo de los clientes, ni prolongar excesivamente los recibimientos.  
Tener tacto y actuar con diplomacia. Que significa tratar con calma y profesionalidad a los clientes irritados. No hay que ponerse a la defensiva y dejar que se desahogue, para luego explicarle las ventajas o tratar de solucionar el conflicto.
- **Mantener informados a los clientes** si hay demoras en la fabricación del producto o en los envíos, o si surge algún problema que afecte al orden de las cosas. Asimismo, se les debe informar sobre todas las novedades de los productos de la empresa.
- **Respetar el derecho de los clientes** a realizar sus actividades como lo crean conveniente. Si se les quiere hacer sugerencias para que mejoren su forma de actuar, no hacerlo criticando los procedimientos, sino exponiéndole las ideas como parte integrante de una información de actualidad: "Hoy he leído en el periódico que existe un nuevo proceso de envío...".
- **Mostrarse amistoso sin llegar a intimar.** Este es un error común, porque el hecho de tener que ser amable con los clientes puede despertar en estos la esperanza de que recibirán un trato especial. Para que el cliente vea al ejecutivo como un verdadero profesional, se debe mantener un cierto formalismo en las relaciones con ellos.
- **Poseer un fichero de clientes** que registre datos particulares, y donde se incluyan detalles como nombre de los hijos, platos preferidos, aficiones, etc. Est o es útil para ciertas ocasiones y conversaciones.
- **Estar al corriente de la situación de las cuentas de los clientes**, y asegurarse si tienen deudas pendientes. Se debe conceder, eso sí, el beneficio de la duda, al menos hasta que tengan una oportunidad para dar explicaciones y pagar la deuda.

- **Revisar periódicamente la lista de clientes**, para ver si son rentables, si han suspendido pedidos, si varían las cuentas, etc.
- **No olvidar que todos los clientes** son importantes, desde el que realiza pedidos mínimos al que deja una cuenta millonaria. Todos merecen cortesía y atención.
- **Estimular el interés de los clientes** por sus productos o servicios animándoles a que comuniquen sus conclusiones en función de los resultados obtenidos. Es la única manera de disponer de un canal de información y control para mejorar los errores. Los clientes, al mismo tiempo, sabrán apreciar la preocupación del empresario.
- Nunca olvidar dar las **gracias**.
- No olvidar los **regalos de empresa** en fechas señaladas, como las Navidades.
- **A los clientes, y a las visitas**, cuando se les ofrece café, no debe ser en vasos de plástico sino en tazas normales. Si no existen, invitarlo en una cafetería cercana.
- **En el caso de que un cliente nos visite en nuestro propio lugar de trabajo**, no hay que hacerle esperar nunca. Levantarse y guiarle hasta donde se tiene que sentar, sitio que por supuesto estará desocupado de papeles y archivadores. No se aceptan llamadas para que no haya interrupciones y no perder el tiempo con divagaciones. Si el que divaga es el cliente, no tener miedo de acabar la conversación, hay que proceder con tacto pero firme, porque ya hemos estudiado que en el trabajo, el tiempo es oro.
- **En el caso de que el cliente sea internacional o nacional** y se tenga que desplazar hasta nuestro lugar de trabajo:
  1. Es lo correcto el ir a esperarle al aeropuerto o mandar a alguien que lo haga, para que nos e sienta desprotegido.
  2. Enviarle un obsequio de bombones o cesta de frutas al hotel con una tarjeta de la empresa, donde se incluya los números de teléfonos correspondiente a la persona que le va a tratar durante su estancia, por si tiene algún problema.
  3. Sin no ha llamado en un tiempo prolongado, habrá que llamarlo al hotel por si todo está correcto.
  4. Durante la visita a la oficina, sería de amabilidad cederle un despacho con teléfono por si necesita hacer alguna gestión.
  5. Quizás haya que programarle alguna actividad durante la estancia pero hay que tener cuidado de no ser el guía turístico de nadie.
  6. Al despedirlo habrá que llevarle al aeropuerto en coche.

Por último, "la sonrisa genera eficacia, es expresión externa de la alegría y del buen humor; el buen humor genera buen humor; se trabaja mejor de buen humor y por tanto por medio de la sonrisa crece la eficacia" (Urbina, en El protocolo en los negocios).

#### **TEMA 4: COMUNICACIÓN VERBAL U ORALIZACIÓN**

Toda actividad humana se desarrolla a través de la comunicación (el intercambio de significados entre individuos a través de un sistema común de símbolos). Y no podemos limitarnos a la comunicación sin tener en cuenta otro elemento fundamental: la persuasión (inducir, mover, obligar a uno con razones a creer o hacer una cosa). En toda actividad laboral existe por tanto un emisor o fuente que intenta influir en su receptor a través de la comunicación, con una intencionalidad persuasiva en la comunicación verbal y no verbal, al valerse de planteamientos de retórica.

Para una **comunicación eficaz** en cualquier entorno laboral hay unas reglas esenciales y básicas:

- Hacer preguntas. Hacer hablar.
- Escuchar con atención. Dejar hablar. No interrumpir.
- Ponerse en el lugar del otro, captando sus problemas, deseos, necesidades. Empatizar.

- Captar las señales. Reaccionar a los gustos, actitudes, matices de voz, silencios. Retroalimentación.
- Hablar el mismo idioma, adaptándose al nivel cultural del receptor y evitando utilizar jergas técnicas fuera de su alcance.
- En un manual de protocolo y comunicación en el mundo laboral, el primer elemento que se necesita es el saber hablar, comunicarse verbalmente. Desde un discurso hasta una conversación telefónica, pasando por la negociación con los clientes, toda persona trabajadora está en continuo contacto con el público con el único objetivo de relacionarse y compartir.

## Tipos de Comunicación Verbal

En la comunicación verbal existen varios tipos de situaciones:

- **La conversación:** Participación de dos o más personas.
- **El monólogo:** Sólo una persona, sin más participación.
- **La recitación:** Situación del habla sin espontaneidad pero con tradición oral.
- **Ejecución oral de un escrito:** teatro, cine, lectura de textos literarios y discursos (Escritos para ser dichos como si no estuviesen escritos (políticos, guiones de TV, conferencias); Escritos para ser dichos sin ocultar su origen escrito y Lectura de un escrito con técnicas de oralidad).

Sin embargo, en el mundo laboral existen distintos tipos de encuentros en los que se tiene que hacer uso de la comunicación verbal. Estas son el discurso, la conversación laboral, la venta, la negociación y la discusión, la entrevista, el coloquio, las reuniones profesionales de cualquier índole y una especial y esencial en el mundo empresarial como es la conversación telefónica.

Adaptar el lenguaje escrito al lenguaje hablado es un ejercicio de simplificación. Hay consejos básicos:

- **Frases cortas.** Para que no haya discordancia y ambigüedad. Una regla de buen cubero estilístico consiste en reducir el número de palabras de una frase, entre punto y punto hasta un máximo de 25. Esta frase tiene exactamente 25 palabras. Luego se verá como las pausas son agradecidas.
- **Orden gramatical lógico:** Sujeto + verbo + predicado  
Repetir, reiterar, redundar para ser claros. Claro está, con diferentes palabras: “Un pequeño detalle diferencia al Ajax de Amsterdam del Real Madrid. Ese detalle es que el Ajax marcó un gol. El Ajax ganó al Real Madrid”.
- **Usar tiempos psicológicamente cercanos al presente:** “he ido” en vez de “fui”. Usar frases afirmativas, ya que las negativas tardan más en ser descodificadas: “Es la primera vez que han estado tan cerca del triunfo”, en vez de “Nunca había esta tan cerca de ganar”. Usar verbos simples en vez de compuestos: “proceder a una detención” (detener); “formular demandas” (exigir); “protagonizar incidentes (alborotar); “tener lugar una acción” (producirse); “realizar gestiones” (ejecutar); expresar repulsas (rechazar); establecer un clima de enfrentamiento (cooperar); “llegar a acuerdos” (convenir).
- **Crear imágenes gráficas,** es decir, metáforas, comparaciones, refranes y dichos populares, máximas y aforismos, ironía... (las frases ingeniosas son muy influyentes).
- **Las cifras hay que ilustrarlas.** Por ejemplo, impacta menos decir “27.000 cadáveres”, que “50 kilómetros de cadáveres si los cuerpos se pusieran en fila”.
- **Brevedad, concisión y precisión de conceptos:** “llegué, vi y vencí” –le dijo César al Senado- No hay más desazón que el público mire el reloj. Dicen que “somos esclavos de nuestras palabras y dueños de nuestros silencios”. Hay una tribu africana que sólo permite al orador hablar mientras está en un solo pie; todo un ejemplo de brevedad. Hay que pensar bien lo que se va a decir, porque “nada está en la boca como antes no haya estado en la mente”. La precisión en las palabras es la magia del lenguaje.

## La Voz (Paralingüística)

La voz arranca más sentimientos que la imagen, porque tiene más memoria. Es más fácil crear imágenes oyendo que viendo, porque si se ven, ya no se pueden imaginar. Por lo tanto, la voz es un instrumento eficaz para la comunicación. Se ayuda de los siguientes elementos denominados "paraverbales":

**Intensidad.** Ayuda a diferenciar los vocablos. Se pronuncian más los nombres y adverbios que los pronombres y adjetivos. Ayuda a la transmisión de la carga emocional del hablante. Evita la monotonía y enriquece acústicamente el mensaje.

**Tono.** Es exclusivo del habla e incorpora una carga de expresividad:  
- "no, no, no, no me burlo de ti  
- ¿qué no?  
- que nooo  
- no sabes lo que quieres  
- No, si al final soy yo el tonto ¿no?"

**Timbre.** Ofrece valor informativo acerca de la persona.

**Duración.** La velocidad con la que se habla que denotará cansancio, duda, ansiedad, interés...etc.

Lo que hace al habla que sea más rica que el escrito son la entonación, la vocalización, el ritmo y la actitud que veremos a continuación:

- **Entonación.** Curva melódica que la voz describe al pronunciar las palabras. Algo monótono es de un solo tono : "mono-tono". Para la entonación hay algunos consejos claves:
  - Entender previamente para después dar sentido a la frase (leer).
  - Distorsionar las curvas de entonación para tener altos y bajos y captar la atención (en español se hace más difícil que en otras lenguas). Para ello, hay que apasionarse con lo que se dice.
  - No construir sólo frases enunciativas, sino interrogativas, exclamativas, etc. Para romper la monotonía.
  - Variar la velocidad de elocución.
  - Subrayar con la voz las palabras clave, descendiendo o ascendiendo la entonación y variando la velocidad de elocución.
  - Sacar partido a las palabras onomatopéicas: "garras", "corriendo", "tumba".
  - Hacer pausas y recrearse en ellas: El silencio es, después de la palabra, la segunda potencia de este mundo.
- **Vocalización y articulación.** Luchar contra la pereza de dicción y mover los labios y no cerrar los dientes en los fonemas. Un buen ejercicio es leer con un bolígrafo entre los dientes para ayudar a trabajar a los órganos de fonación.
- **Ritmo.** Breve pero no rápido el discurso. Conviene que varíe el ritmo a lo largo de un discurso para introducir más variedad. No debe ser ni demasiado apresurado ni demasiado lento. La aceleración del ritmo suele venir marcada por los nervios.
- **Actitud.** Adecuar la elocución del discurso al contexto y a la situación en que se pronuncia. Cada situación demanda una dosis diferente de solemnidad o de informalidad que condiciona al tratamiento, el lenguaje, el contenido de anécdotas y el empleo de la voz. Se puede alterar la fonética habitual poniendo énfasis en algunas sílabas: rés-pon-sa-bi-li-dad.

Hay que evitar los llamados malos hábitos lingüísticos:

- Silencios o pausas de más de cinco segundos
- Abuso de palabras para llenar pausas: “bien, eh, entonces, bueno”
- Prolongación excesiva de los sonidos: “pueeeees queeeeee”
- Balbuceos y tartamudeos.
- Palabras malsonantes cuando perdemos el hilo del discurso
- Hablar para comunicarse

He aquí algunos consejos para hablar en público o con un interlocutor, ya sea en un brindis, en un acto, en un discurso o en una comida o banquete (que se pronuncian al término de los postres si el café y los licores se sirven en lugar aparte, o bien cinco minutos después de ser servidos el café y los licores en el caso de que éstos se tomen en la misma mesa donde se ha comido) o en otro tipo de intervención pública, que servirán también de resumen a todo lo expuesto en este epígrafe:

- Considerar al oyente como un amigo, ya que nos proporcionará seguridad en nosotros mismos. Hablar mirando a todos los lados de la sala, para que todos se sientan involucrado: delante, hacia el fondo de la sala, a la derecha y hacia la izquierda. Si hay una autoridad presente, no hablarle sólo a él. (Se verá en la COMUNICACIÓN NO VERBAL, cuando se habla de las expresiones del rostro).
- Provocar la risa y la cercanía con alguna anécdota. Reírse de sí mismo es señal de inteligencia. Para ello, usar toda nuestra amabilidad y simpatía.
- Ser breve, sin afán de protagonismo.
- Procurar tener la cara iluminada por un punto de luz.
- Hacer breves silencios antes y después de las frases importantes para lograr una mayor atención del auditorio donde deseemos.
- En el caso de que sea un brindis, se realiza tras las breves palabras al homenajeado, se levantará la copa a la altura de los ojos y se bebe. Nunca se brinda con agua, ni se dice “chin-chin”.
- Terminar nuestros discursos justo cuando estamos en la curva ascendente del interés. Que el público salga diciendo: “qué pena, me hubiera gustado escucharle más”.
- La megafonía no es necesaria para un aforo de menos de cien personas.
- Cuidado con el micrófono: no dar golpes en el atril, o con un bolígrafo u otro objeto, ya que son ruidos muy molestos.
- Cuidado también con los gestos maniáticos: el llevarse la mano a la oreja, rascarse, tocarse el pelo continuamente... si no podemos controlarlos, mejor apoyar las manos en el atril o coger el guión. Siempre mirar a los ojos cuando se habla a un interlocutor.

## **Tipos de comunicación verbal**

### **A) La Conversación**

Conversa quien dialoga, es decir, quien es emisor y receptor alternativamente, el que habla también escucha. La conversación exige discursos alternativos y por tanto es imposible una planificación previa. Sin embargo, la mayoría de las personas no saben cómo sacar el mayor partido posible de sus conversaciones.

Con esta actitud, el buen conversador ha de ser prudente y medir las palabras con medida para protegerse y no hacer daño a terceros. La clave de la técnica de la conversación es la capacidad para escuchar. Esta es la razón de que se requiera una autodisciplina para escuchar y entender lo que se dice.

**En primer lugar** hay que conocer el nombre de las personas con las que se dialoga. Si no se recuerda, habrá que preguntar de nuevo. En este previo paso, la comunicación no verbal juega un papel muy importante, porque según las fases posturales se puede hacer una idea de la persona que tenemos enfrente. Por ellos, es importante mirar a los ojos y mantener un contacto

visual, moviendo ocasionalmente la cabeza para dar a entender que está escuchando. No hay nada más desconcertante que hablar con una persona que está continuamente desviando la mirada hacia lo lejos, pues da una sensación de estar ausente y ajeno a la conversación.

**En segundo lugar**, hay que conocer la distancia con la que se habrá de conversar (proxémica). En el libro reseñado de Arturo Merayo se argumentan distintos tipos de distancias: La distancia íntima (40 centímetros); la distancia personal (entre 40 y 70 centímetros) cuando hay confianza y entre 70 y 120 centímetros cuando hay que discutir asuntos personales; la distancia social próxima (entre 120 y 200 centímetros) por ejemplo entre los empleados de una oficina; la distancia social lejana (entre 3 y 4 metros) para conversaciones formales, como por ejemplo con personas importantes; y la distancia pública (más de 4 metros) para dirigirse a un auditorio relativamente numeroso. Hay que tener en cuenta que el espacio también comunica, por ejemplo el tamaño de los despachos, el tiempo que hay que aguardar para ver a la persona solicitada, etc. Al elegir la distancia, se indica cuánto se está dispuesto a intimar.

**En tercer lugar**, el tiempo que se tome para hablar y el esquema del discurso son factores determinantes de la reacción que se despierte en los demás. Hay que hablar con un lenguaje claro y preciso para reducir la posibilidad de malas interpretaciones. Olvidar el lenguaje redundante cuyo único propósito es distinguirse del resto. Por otra parte, también hay que evitar lenguajes coloquiales que sólo están de moda en las nuevas generaciones, cuyo único objetivo es hacerse “el moderno”.

No hay que olvidar en la conversación y sus derivados la posibilidad de la crítica o “corrección”, que es un juicio sobre una obra o actividad. Hay que entender la crítica (que no agresión) y la alabanza (que no adulación). Debe ser constructiva aunque sea negativa, con los pro y los contras, con la argumentación necesaria para poder justificar la negación o la afirmación. ¡Cuidado con la adulación, que puede caer en la mentira, exageración y falsedad.

## **B) La venta**

Las actividades de comprar y vender siempre están envueltas en conversaciones. Tanto si es hombre como si es mujer, el vendedor profesional ocupa una de las posiciones más importantes en cualquier empresa. Sin embargo no existe una fórmula infalible que convierta a una persona en vendedor de alto rendimiento. No hay tampoco un recurso específico para la creación de una clientela fiel. La predisposición favorable hacia la empresa que eso supone, procede más bien de la acumulación del efecto producido por un gran número de pequeños gestos. Hay que recordar que todas las técnicas de venta que aparezcan en el mundo jamás sustituirán a la habilidad personal del vendedor.

Las fases de comunicación en un proceso de venta coincide con las seis etapas clásicas de cualquier proceso de ventas:

- **Conocer las necesidades del cliente.** Sus motivaciones, sus necesidades reales y aparentes. En esta etapa funciona las teorías del Márketing, o la mejor satisfacción de las necesidades y carencias informativas del público.
- **Establecer contacto.** A través de las distintas modalidades de comunicación: carta, fax, teléfono, e-mail, entrevista personal, etc.
- **Ensalzar el producto.** Donde entra el desarrollo de la argumentación poniendo el producto en relación con las necesidades y satisfacciones que de él puede obtener personalmente el cliente. En la venta siempre hay que mostrarse positivo.
- **Determinar el precio.** Donde se desarrolla la exposición, resolver las objeciones del cliente con información y transmitiendo seguridad.
- **Cerrar la venta.** Donde se desarrolla la acción. El buen vendedor no termina la venta cuando el cliente adquiere el producto, ya que el modo de entrega, el rigor de la fecha de entrega, la comprobación del buen estado del producto, etc. Permiten la satisfacción del cliente.
- **Mostrarse amistoso y esforzarse por escuchar.** El cliente debe concluir que no somos sólo vendedores, sino amigos, y esto se consigue escuchando. La razón por la que tan pocas personas conversan bien es porque sólo hablan de lo que les interesan

a ellas, y eso suele ser aburrido para los demás. Hay que dejar que el interlocutor también hable de las cosas que le interesan a él.

- Ni que decir tiene que el buen vendedor debe ir **vestido para el éxito**, porque la primera impresión es uno de los recursos básicos con que cuentan los vendedores para triunfar en el ejercicio de su actividad. Impecable, tanto para el hombre como para la mujer. Siempre sonriendo y soltando el “muchas gracias” entre las doce primeras palabras.
- **Puntualidad, con buenos modales, con una organización** muy cuidada para no hacer perder el tiempo. El vendedor debe mostrar que se preocupa de defender los intereses del cliente, y sobre todo tener paciencia, mucha paciencia. Respeto por la vida privada del cliente, siempre de pie hasta que el cliente ofrezca una silla, y hablando de usted hasta que diga lo contrario.
- **No hay que ser vendedor profesional para asumir estos consejos.** Cualquier persona que trabaja en una empresa de cara al público ya está vendiendo, imagen y servicio, de su propia empresa.

### C) La Negociación y discusión

En cualquier negociación, habrá que llegar a acuerdos que probablemente no mantengan nuestro mismo punto de vista. Par una buena negociación hay que tener en cuenta los objetivos, los momentos cruciales y las tácticas o estrategias de la conversación.

Antes de iniciar una negociación hay que plantear objetivos nítidos y realistas, y plantearse aspectos como: Cuáles son los intereses propios, qué personas deben preparar la negociación, cuál es el modo de proceder, recabar información sobre la otra parte, preparar las cuestiones más espinosas y resolverlas previamente, ponerse en el lugar de la otra parte, saber quien toma realmente las decisiones, cómo hay que dominar el inicio de la conversación y determinar cuáles han de ser los argumentos de reforzamiento.

Entre las estrategias para la negociación podríamos destacar:

- A la otra parte hay que dejarle siempre abierta la posibilidad de retirarse.
- Apelar al honor y al éxito.
- Ceder en aspectos secundarios y subrayar varias veces aquello en lo que se ha cedido.
- Despertar sentimientos de culpa.
- Exigir más de lo necesario pero no todo a la vez.
- Guardar argumentos en la manga.
- Halagar.
- Intentar negociar siempre con el cargo más elevado.
- Involucrar a otros en los propios objetivos.
- Nunca negociar sin haberse preparado.
- Ofrecer alternativas poco realistas que inevitablemente serán rechazadas, plantear posiciones exageradas para luego poder ceder en alguna de ellas.
- Remitir a leyes, reglamentos, autoridad, costumbres y usos habituales.
- Destacar los puntos en común, sintetizar y recapitular de vez en cuando, sobre todo si no se avanza, anotar y resaltar los avances y resultados parciales.
- Evitar la tendencia a aproximarse al interlocutor hasta llegar a tocarle.
- Hay que subrayar que la negociación no es una disputa. En la disputa hay vencedores y vencidos, y en una negociación hay beneficio por las dos partes.

## TEMA 5: COMUNICACIÓN NO VERBAL O POSTURAL

Las categorías no verbales son unos excelentes identificadores personales y culturales que sirven de modelo para el análisis de la interacción social. La comunicación no verbal es heterogénea (consta de muchos elementos), simultánea (no puede sacarse de contexto) e involuntaria o inconsciente (es difícil premeditarla). La necesidad de contar con un sistema que permita identificar y definir las conductas analizando la interacción nos lleva a contemplar varias categorías no verbales:

- La cinésia o el movimiento corporal.
- La Kinésia o posturas, gestos, expresiones faciales, características físicas.
- La paralingüística o pausas, tono de voz, ritmo, velocidad.
- La proxémica o relaciones espaciales y su utilización.
- Artefactos o vestimenta y objetos de uso.
- Factores del entorno o muebles, luz y ambiente.

El Lenguaje corporal constituye una importante parte del proceso de la Comunicación oral: gesticulación de las manos, miradas, posiciones, posturas, distancia, porte, vestimenta, etc. La forma de moverse de un individuo proporciona indicaciones sobre su cultura, su carácter, sus emociones y sus reacciones hacia la gente que le rodea.

Empleando únicamente combinaciones de movimientos del brazo, muñeca y dedos es posible usar unos 700.000 signos diferentes. Con los gestos subrayamos algunas palabras en nuestro discurso, e incluso matizaremos su significado. Hay que tener en cuenta que el público no sólo escucha, sino que también ve.

Saludos y despedidas son los más habituales en el ceremonial, pero también se emplea el contacto visual o los movimientos de cabeza. El saludo cumple una función reguladora e informativa (tipo de relación entre los comunicantes) para estructurar el diálogo. La conducta verbal y no verbal que se desarrolla en el saludo, por ejemplo, indica las diferencias de status (igualdad, inferioridad o superioridad) y el grado de intimidad. Con la despedida se expresa apoyo mutuo o el deseo de continuidad en otro encuentro.

Otro regulador no verbal es el turno de intervenciones en un acto, o el orden que se ha de ocupar en una fila para saludar, pasando por el momento de indicar el puesto en la mesa. Por otra parte, gracias a las actitudes, el gusto se distingue del disgusto y la confianza de la desconfianza en mayor proximidad, mirada más intensa, brazos más abiertos, orientación corporal más directa, mayor conducta táctil y relajación. A mayor solemnidad ceremonial de un evento, menos se evidencian estas actitudes.

Estudiada la paralingüística, en COMUNICACIÓN VERBAL, cuando se habla de LA VOZ, la proxémica también tiene estudios interesantes sobre la comunicación no verbal, que en el caso del protocolo y la comunicación empresarial resulta muy útil. Por ejemplo la situación en las mesas de negocios y banquetes: una categoría de liderazgo es sentarse en la cabecera de una mesa (centro); situarse en los extremos conlleva un factor de dominación; si la motivación a la reunión es asociativa, se suele elegir sentarse cerca, pero si es competitiva se elige una disposición que permita mirar de frente (disposición adecuada para una mesa de negociación). También es interesante la teoría de las distancias (personal, social o pública) que hemos estudiado en la COMUNICACIÓN VERBAL, al hablar de la CONVERSACIÓN.

Los gestos pueden confirmar, matizar o contradecir el mensaje lingüístico y, en cualquier caso, el receptor los interpreta antes que el mensaje hablado por él.

La postura del cuerpo y la gesticulación obedecen a las siguientes reglas:

- Adaptarse a la personalidad
- No parecer ensayadas
- Nunca exagerarlas

La naturalidad se puede fingir, pero la espontaneidad no. De este modo, hay que sentirse orgullosos de ser expresivos, y en ningún momento disimular. Hay que mover las manos, los ojos. La vivacidad es parte de nosotros y la necesitamos para comunicarnos. Ahora bien, hay que saber usarlas en el momento adecuado y dejando a un lado los llamados tics o malos hábitos. Una vez más, la naturalidad se convierte en la regla de oro de la oratoria.

La Comunicación no verbal también depende del público a quien nos dirigimos, ya que si la sala está abarrotada de gente de todas las edades, la gesticulación debe ser más lenta. Si el público es joven, se puede gesticular con mayor libertad, y si son niños, hay que hacerlo casi con exageración, porque ellos se guían más por este tipo de comunicación (observar la expresividad con la que se le habla a un bebé).

Antes de ver las distintas fases posturales que hemos de adoptar en actos, discursos y otras intervenciones, veamos algunos significados de la kinesia o gestos del cuerpo:

- **Manos que se agitan** sin cesar cuando se habla: persona sincera y que se muestra tal y como es.
- **Frotarse las manos:** actitud expectante, muy propia de empresarios tras una buena operación o negocio que espera resultados positivos
- **Dedos entrelazados:** Actitud de bienestar que en el fondo disimula una actitud negativa.
- **Manos en triángulo:** sensación de poder (gesto muy político).
- **Frotarse un ojo o desviar la mirada:** gesto de falsedad
- **Dientes apretados:** Inseguridad
- **Tirarse del cuello de la camisa:** que está en un aprieto y no sabe cómo salir.
- **Frotarse la oreja:** gesto infantil que denota inseguridad y algo de falsedad.
- **Frotarse la nariz:** persona no convencida de lo que se está diciendo.
- **Cruzar los brazos:** Intento de protección. A la defensiva y negativa. No se suelen cruzar los brazos en una reunión profesional, por ejemplo. A la persona que tenga esta postura se la podemos cambiar dándole un libro, un lápiz, etc.
- **Cogerse las manos delante:** Seguridad.
- **Piernas cruzadas:** al igual que los brazos cruzados es un gesto de defensa.
- **Rascarse:** nerviosismo incontrolado.

### Fases posturales en un acto.

#### 1. Micrófono y medios técnicos:

Debe prepararse antes del discurso, o del acto para no pelearse con él ante el público, y estar justo a la altura de la boca, sin tapar la cabeza. Asimismo hay que preparar el correcto funcionamiento de las transparencias, vídeo, ordenador portátil, etc. No es la primera vez que se para una conferencia porque no funcionan los medios técnicos. Por otra parte, si se llevan libros o documentos, señalar bien donde hay que leer para no tener que buscar.

Los brazos y las manos son los que marcan el ritmo del discurso, y se usan también para la realización de gestos descriptivos:

#### 2. Postura con mesa:

- **Piernas:** Si se ha de estar sentado, hay que ver si en la mesa se ven las piernas desde el público. Si es así, hay que intentar jugar lo menos posible con ellas.
- **Brazos:** La mejor postura para estar cómodo es apoyar los codos en la mesa e inclinarse hacia delante, como desafiando al público en actitud comunicativa (la inclinación hacia atrás denota distanciamiento y poca atención, casi desgana).

Cuidado con manosear los clips de la mesa, jugar con el vaso de plástico o la botella, o golpear con el bolígrafo la mesa. Aparte de ser una falta de educación, denotará nerviosismo, o aburrimiento.

### 3. Postura sin mesa. Tertulias, debates, etc.

- **Piernas:** Se pueden cruzar las piernas pero no en el momento de la intervención, ya que transmitirá nerviosismo. Cuidado las mujeres con las faldas cortas, tanto por el cruce de piernas como por los tirones para alargarla. Mejor no llevarla corta porque nos distraería de nuestro discurso.
- **Pies:** No enroscar los pies en las patas de la silla, ni descalzarse porque los zapatos podrán ir al centro de la sala.
- **Brazos:** No cruzar los brazos nunca, pues da la sensación de estar a la defensiva. No mirar el reloj. Cuando haya mesa lo pondremos delante para poderlo observar disimuladamente. Si hay atril, apoyar las manos para mostrar seguridad, pero no agarrarse para no transmitir nerviosismo. No dejar los brazos colgando; la posición ideal es entre la cintura y los hombros (lo mismo cuando nada más que hay un micro, que está prohibido agarrarlo como si fuésemos a cantar).

Las manos han de estar siempre visibles, pues con ellas también se transmiten mensajes. Es incorrecto meterlas debajo de la mesa o en los bolsillos.

Bajar la vista hacia las notas pero no la cabeza.

No dar pasitos para delante y para atrás.

Si se va a realizar una acción, no dejarla a medias, porque el público pierde la atención al mensaje. Por ejemplo: quitarse las gafas, sonarse, encender un cigarrillo...etc.

No rascarse.

### 4. Al sentarse

Si se puede elegir asiento, que no sea demasiado bajo, porque podrá levantarse mejor. Si es en una silla, no sentarse al borde, como un pajarillo, tampoco dejar caerse de golpe, y mantener la silla con sus cuatro patas en el suelo, sin balancearse. No arrastrar la silla ni apartarla con gesto brusco. Cuidado al levantarse, y una vez de pie, volver a colocar la silla en su sitio.

### 5. El Rostro

Suelen ser los gestos más significativos: la frente, las cejas, los ojos, la boca, la nariz y los movimientos de cabeza. El rostro debe mostrar cordialidad y amabilidad, ya que la simpatía – como dijera Vallejo-Nájera- se maneja en gran medida con la voluntad.

En el rostro se transparenta el estado de ánimo. Lo más significativo del rostro son los ojos, por eso se recomienda mirar a los ojos de la persona con la que está hablando, porque se le deja claro que se está prestando interés (el camino más rápido al corazón es una mirada).

Hablar con las cejas, ellas son expresivas y pueden acentuar el interés con el que estamos hablando, levantándolas o bajándolas, son un buen elemento de comunicación.

En el caso de hablar para un grupo de personas, hay que fijar la mirada a grupos pequeños y detenerse unos instantes; no hay que olvidar ningún grupo: laterales, centro, fondo de la sala. De este modo sentirán que se le está hablando a cada uno de ellos. Esta fórmula sirve incluso cuando hay autoridades (o familiares) en la sala, ya que no hay que caer en el error de mirarles

frecuentemente, porque son uno más escuchando una conferencia. Lo que sí está claro es que la mirada SIEMPRE debe estar dirigida al público: ni a los papeles, ni al techo, ni al suelo.

## **6. La Vestimenta**

Para comprender la relación entre vestimenta y comunicación, hay que partir del análisis de las distintas funciones que la vestimenta puede cumplir: decoración, protección (física o psicológica), atracción sexual, autoafirmación, autonegación, ocultamiento, identificación grupal, exhibición de status o de rol, o simplemente informar al observador de que el usuario está al corriente de las normas. Está estudiado que la vestimenta y los artefactos (joyas, maquillaje, objetos) forman parte de los estímulos no verbales totales que influyen en la relación interpersonal y la capacidad de persuasión, llegando a condicionarla, y desde luego podemos apreciar el valor aglutinante, identificativo y definidor de status que estos elementos aportan a cualquier actividad corporativa o institucional.

El hábito no hace al monje pero ayuda. Comenta la escritora Flora Davis que vestirse como se supone que debemos hacerlo “es una manera de expresar nuestro respeto por una situación social existente y las personas que la integran”. La vestimenta siempre ha sido indicador de movimientos sociales, y por tanto de un tipo de comunicación: los socialistas vestían con las populares chaquetas de pana, los populares con corbata y gomina en el pelo, los hippies con vaqueros descosidos, camisetas y despeinados... etc. La manera de vestir puede alinear o persuadir, ya lo dijo hace mucho tiempo Don Quijote: “No andes, Sancho, desceñido y flojo, que el vestido descompuesto da indicios de ánimo desmazelado”.

El buen vestir no significa ir de gala, ni llamar la atención, ni llevar más joyas, ni ponerse más maquillaje, o más perfume, se trata de adecuarse a la situación y buscar el equilibrio adecuado para proporcionar una imagen agradable de nosotros mismos.

Atención a la barba descuidada, zapatos sucios, a la falta de desodorante, al peinado informal, a las faldas cortas, a vestidos estrechos, y al abrigo de visión cuando hablamos del Tercer Mundo.

## **TEMA 6: UN CASO ESPECIAL; LA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA**

Tras estudiar las técnicas de oralización, este apartado no tiene por qué ser un problema. Actualmente nadie puede obviar que estamos en la época de las telecomunicaciones, y como tal, nadie puede arremeter contra el teléfono fijo y móvil. La comunicación telefónica ofrece ventajas sobre otras comunicaciones: comodidad, rapidez, trato más humano, posibilidad de manejar material de apoyo, recursos paraverbales, permite la personalización de los mensajes... Pero también ofrece sus desventajas: interferencias, interrupción de nuestro trabajo, comunicación más fría que la interpersonal, limita la expresión, produce más rechazo...

Al hablar por teléfono, hay que tener en cuenta que no hay contacto visual. La voz es el medio de transmisión de nuestra imagen, por tanto hay que usar una voz entusiasta nada más descolgar el teléfono, ya que una voz fría e inexpresiva causa peor impresión en una charla telefónica que un cara a cara.

Según especifica Montse Solé en su libro *El Protocolo y la Empresa*, la manera más usual de contestar al teléfono es “diga”, o “dígame” cuando se trata de una respuesta social, pero en una empresa se puede responder de diversas maneras: “Fundación RASO ¿dígame?”, “Fundación RASO, soy Elena Sánchez ¿en qué puedo ayudarle?”. Una vez que el interlocutor ha hablado, es conveniente preguntarle “¿de parte de quien?, por favor”.

Hay que dedicar un cierto espacio de tiempo para preparar la recepción de llamadas, porque debemos ofrecer la imagen de control sobre los imprevistos. Esto significa tener a mano papel y bolígrafo, y documentación sobre los temas que se van a tratar. Par una conversación

telefónica más profesional se debe preparar un guión con datos básicos, y sobre todo prever las respuestas.

Al descolgar ( a la tercera llamada), hay que saludar cortésmente y dejar lo que estemos haciendo. Habrá que hablar con ritmo lento, vocalizando, tomando notas, y saber exactamente cuál es el motivo de la llamada.

Al despedirse hay que mantener una actitud amable, agradecer la llamada, despedirse correctamente y no colgar antes que el interlocutor.

Aquí se ofrecen, resumidos, algunos consejos para hablar por teléfono:

- **Sonreír al hablar.** Es un truco que utilizan los locutores de radio, porque al sonreír la voz tiene una cadencia más amable.
- **La preparación** de una conversación empresarial por teléfono es igual al guión de un discurso. Hay que tener la mayoría de las preguntas o respuestas previstas, para que no se olvide nada.
- **Si nos vemos interrumpidos** hay que decir “perdóneme un momento, por favor”, y excusarse de nuevo sin dar explicaciones cuando se reanude la charla. En todo caso, si hay que interrumpir, hay que hacerlo con amabilidad.
- **Quien comienza la conversación también debe terminarla.** Si se alarga hay que dar la vuelta y comentar: “No quiero hacerle perder más el tiempo...”
- **Evitar en la oficina expresiones cariñosas:** “cielo”, “cariño”...
- Si desde el otro lado **tienen manos y libres** y nos desagrada, insistir en que no se oye bien, hasta que coja el teléfono.
- **Si no recuerda el nombre de la persona**, preguntar antes a centralita: “Buenos días, soy ... de ... y quisiera hablar con el Jefe de Personal, ¿podría decirme su nombre y ponerme con él?”.
- **No masticar chicle ni fumar** mientras se habla por teléfono.
- **No tapar el auricular con la mano** para hablar con alguien, produce mal efecto.
- **No ser un oyente pasivo.** Cuando se está escuchando no se interrumpe pero sí se intercala expresiones de asentimientos o desacuerdos.
- **Cuidado con los silencios por teléfono:** son difícil de interpretar.
- **No se debe** decir: “aquí la señora Sánchez”.
- **Para despedirse:** “adiós” y punto. O bien expresiones como “Estamos en contacto”, “en eso quedamos”, pero no “ya hablamos”, o “hasta luego”.
- **Eradicar el “vale”,** mejor: “sí”, o “de acuerdo”.
- **No preguntar directamente:** “¿es usted la señora Sánchez?”, mejor preguntar: “Buenos días, desearía hablar con la señora Sánchez”.
- **No encajar el teléfono en la barbilla**, la voz sale distorsionada. Dejar todo para hablar por teléfono, porque las teclas del ordenador o cualquier acción es captada perfectamente por el interlocutor.
- **No hay que perder los estribos.** Si la persona llama para alguna reclamación, hay que dejar que se desahogue antes de intentar discutir la situación.
- **Utilizar más modulación de voz** para enriquecer la conversación.
- **No dejar sonar el teléfono** más de tres llamadas.
- **Tratar de usted** hasta que digan lo contrario.
- **Si hay contestador automático**, dejar siempre un mensaje para constatar que hemos llamado. En el registro de llamadas se perderá. Dejar el nombre, cargo, empresa y motivo, y por supuesto un número de teléfono de contacto. Si es posible, expresar escuetamente el motivo de la llamada. Una cuestión para los contestadores automáticos del propietario del teléfono es que el mensaje de ausencia no debe durar más de 10 segundos, para no cansar al que llama o dejarlo en espera para grabar el mensaje.  
Si el mensaje del contestador lo hemos recibido nosotros, debemos contestar lo antes posible, ya que es una falta de cortesía demorarlo, y mucho peor, no contestar la llamada.

## El teléfono móvil

En el caso del móvil, la necesidad y el avance de la comunicación lo justifican. Todos los expertos en protocolo aconsejan que se lleve siempre encima. Para un buen comunicador es importante estar siempre localizable. Sin embargo, en actos, conferencias, opera...etc. debe siempre estar en el modo silencioso, o depositarlo en una persona de confianza. A la salida, podremos ver los mensajes, las llamadas perdidas y el buzón de voz. Nunca coger el teléfono aunque esté en modo silencioso en un sitio donde esté prohibido el móvil. Es de mala educación, porque se le da prioridad a una llamada que puede ser atendida después.

Ante la situación de recibir una visita y al mismo tiempo suena el teléfono, el protocolo dice que hay que atenderla, aunque la visita haya estado esperando largo rato. Esta situación se da cuando estemos en el terreno estrictamente profesional, ya que en el personal podremos hacer lo que creamos conveniente con la llamada en espera. Cuando atendamos la llamada telefónica hay que ser breve y comentar que se tiene una visita, para que el interlocutor comprenda la situación. Tomar nota en un papel y volver a llamar en cuanto la visita se haya ido.

Cuando se dice a un interlocutor "te llamaré", hay que hacerlo, porque de lo contrario se perderá confianza. Hay que anotar todas las llamadas que están pendientes. Para reducirlas, intentar atenderlas todas lo más brevemente posible, para de este modo no tener que devolver la llamada.

Cuando se trata de utilizar el teléfono como herramienta de trabajo, debemos respetar las normas generales que rigen todas las comunicaciones de este tipo, tanto en la emisión como recepción de llamadas:

- **EMISIÓN:** estudios e investigación de mercados, concertación de citas, venta de productos, y confirmación de asistencia.
- **RECEPCIÓN:** transferencia de llamadas, petición de información, recepción y ampliación de pedidos y tratamiento de reclamaciones.

Normas generales en el teléfono como herramienta de trabajo:

- Indicar nuestro nombre.
- Dirigirse al interlocutor de usted.
- Respetar los silencios, con el fin de escuchar al interlocutor, tomando nota de las indicaciones sugeridas.
- Preguntar las dudas que surjan, sobre todo si ha habido algo que no haya quedado suficientemente claro.
- Adaptar el lenguaje al interlocutor, evitando utilizar expresiones cordiales en exceso o exageradamente técnicas.
- Utilizar un tono de voz adecuado que transmita sinceridad, confianza y cortesía.
- Modular la voz, adoptando el volumen y tonos adecuados, vocalizando correctamente, hablando más lento que de costumbre y no suprimiendo finales de las palabras.
- Las llamadas deben realizarse en horario de oficina y nunca en fines de semana.
- No presionar al interlocutor, porque es importante consultar su opinión y escuchar sus argumentos. La finalidad de nuestra llamada es convencer y no imponer.
- Confirmar los datos que nos faciliten.
- Si no se posee la información requerida, ofrecer posibles soluciones a los problemas planteados.

## MÓDULO 4: CONCLUSIONES Y BIBLIOGRAFÍA

### EL PROTOCOLO EN 20 CLAVES

#### PROTOCOLO Y CEREMONIAL

**1.** Las normas internacionales, las costumbres, las tradiciones, el protocolo y en general, el ceremonial, a través de los actos y ceremonias, son importantes expresiones externas que definen el estado de la organización, desvelando sus carencias y virtudes. Por este motivo, el cuidado en la organización de actos, el ceremonial y el protocolo es algo que no sólo preocupa a las instituciones y organismos públicos, sino también a las empresas y a las organizaciones de carácter privado. Esto se debe a que cada vez se le da mayor importancia, apreciándose y considerándose fundamental y básico, en cuanto a estrategias comunicacionales y ordenamiento en el envío de mensajes para lograr efectividad en los públicos.

**2.** El protocolo y el ceremonial se incorporan al mundo privado, debido al peso de las empresas, instituciones y organismos diferentes, que de una parte organizan cada vez más actos públicos con asistencias de autoridades, y de otra, tienen una presencia ascendente en la sociedad por sus actividades de responsabilidad social, como el patrocinio. El protocolo es por tanto un aliado de primera magnitud para la comunicación institucional de cara a presentar fielmente la identidad organizacional a sus públicos, ya que permite definirse, identificarse y situar su posicionamiento. El ceremonial nos permite saber más de los valores, principios y objetivos de la entidad emisora de la comunicación, a través de planteamientos estéticos y funcionales, desde el tipo de música o decoración al grado de solemnidad con que se lleva a cabo la acción.

• El protocolo es una disciplina que cubre una necesidad planteada por la sociedad y tiene su propio código de interpretación. De este modo, se convierte en un instrumento más de la Comunicación Corporativa. La definición más empleada es: La regla Ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o costumbre. Sin embargo, la definición más exacta es la siguiente: Protocolo es aquella disciplina que con realismo, técnica y arte (pues tiene de las tres cosas) determina las estructuras o formas bajo las cuales se realiza una actividad humana importante. El ceremonial en cambio se define como El conjunto de prácticas con las que se desarrolla un acto o ceremonia solemne, de acuerdo con el conjunto de formalidades que en su caso determinen el “protocolo”, la tradición y la costumbre. Uno y otro van juntos, pero hay que tener cuidado porque no son la misma cosa.

**3.** Existe una tríada que todo lo rige: Información, Comunicación y Técnica, que atienden a las construcciones de lo real, a las maneras de producirlo y de dotarlo de significación. Esta gestión cada vez más se deja en manos de “especialistas”, a quienes se encarga la solución técnica de los problemas. Esta es la tríada que aborda la disciplina del protocolo y en la que todo se mueve.

**4.** Entre los conceptos que hay que distinguir en la disciplina del protocolo y el ceremonial, se encuentran los siguientes:

- 4.1. Ceremonial: Anterior al protocolo y usada en la segunda mitad del siglo XX. Se define como Serie o conjunto de formalidades para cualquier acto público o solemne.
- 4.2. Protocolo. La definición más empleada es: La regla Ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o costumbre
- 4.3. Etiqueta: El Ceremonial de los estilos, usos y costumbres que se deben observar y guardar en las casas reales y en actos públicos solemnes. Por extensión, la Etiqueta también se usa para los actos de la vida privada: El conjunto de reglas del decoro que guían el comportamiento humano.
- 4.4. Cortesía: se define como la demostración o acto con que se manifiesta la atención, respeto o afecto que tiene una persona a otra. Constituye la clave de los buenos modales. A este Protocolo bien podríamos llamarlo “sentido común”, que es la esencia del “saber estar” o aquellas famosas clases que antiguamente impartían en los colegios

y que se llamaban: "Urbanidad o buenas maneras".

4.5. Autoridad: Atributo del poder público que ejerce jurisdicción propia. La diferencia entre autoridades y personalidades la situamos en la ostentación de cargo público por designación (subsecretario) o elección (alcalde) por parte de unas, y en el carácter personal en función de sus méritos (Plácido Domingo, Botero) o representativo (obispo, decano del Colegio de Abogados) de otras.

4.6. Acto: Función, solemnidad, celebración de una cosa, conmemoración, ceremonia solemne. (la clasificación de los actos se puede estudiar en el apartado de Normativas)

4.7. Precedencia: Es el lugar que corresponde a una persona o autoridad en todo acto o solemnidad a que concurra con otras. (La regulación de las precedencias se pueden contemplar en el apartado de Normativas).

4.8. Presidencia: Ocupar el primer puesto en un acto solemne. No existe una teoría sobre las presidencias pero sí normativas de quién deber presidir cada acto oficial, que se puede estudiar en el apartado de Normativas, y en el capítulo de protocolo empresarial para su aplicación a la empresa.

**5.** El Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto sobre Precedencias en el Estado es el hito que marca una normativa democrática y en la que están reguladas la mayoría de las normas protocolarias oficiales de España. Es la normativa por la que se rige todo el protocolo oficial en España, y de este modo, las empresas y entidades que estén involucradas en algunos de sus actos con autoridades. De este modo se puede clasificar el protocolo en España de la siguiente manera:

#### 5.1. PROTOCOLO EN LA ESFERA PÚBLICA

5.1.1. Protocolo Oficial (Civiles, militares, de Estado, Realeza, Diplomático, Universidades, Reales Academias)

5.1.2. Protocolo No Oficial (Empresarial, Religioso, Deportivo)

#### 5.2. PROTOCOLO EN LA ESFERA PRIVADA

5.2.1. Protocolo Social Formal (Bodas, Comuniones, Bautizos, Exequias)

5.2.2. Protocolo Social Informal (reuniones familiares o de amigos)

### PROTOLO SOCIAL

**6.** Son las normas cotidianas, las que se rigen por la "cortesía", y las que no están escritas. El protocolo social es el nombre que abarca la conducta de las personas en cualquier ámbito, y son esenciales y "lógicas". Es la técnica del "sentido común", del "saber estar", del "saber ser". Los principios generales que capacitan para acomodarse a las más diversas situaciones en la vida social se sintetizan en los siguientes:

- Comportarse según la edad y la condición personal y social.
- Respetar la condición y categoría de la persona con quien se trata y el lugar en el que uno se encuentra.
- Seguir los usos y reglas que demandan cada momento y situación.
- Tratar a los demás como uno mismo desea ser tratado.

En definitiva se está diciendo que hay que saber estar en cualquier momento y circunstancia. El protocolo social no está escrito como el oficial y tampoco son reglas rígidas que deban cumplirse a rajatabla. Las reglas de cortesía son un código cultural (no jurídico) aprobado por consenso social, que rige las relaciones interpersonales en una determinada sociedad: la apariencia, el comportamiento externo, los buenos modales, la conversación, el comer... Son reglas que hay que conocer y practicar, ya que sin ser obligatorias, muchas de ellas influirán en la proyección externa de la imagen personal, con la repercusión que ello conlleva. Hay que hacer referencia a:

- Las presentaciones: Hay muchas reglas, pero la general radica en que se presenta la persona de menor jerarquía a la de mayor .

- Saludos: Una muestra de afecto y amabilidad. El tipo de saludo depende del grado de conocimiento, amistad o parentesco y de la relación profesional o social. Las reglas generales indican que cuando hay un grupo de personas se comienza saludando a las señoras, personas mayores o bien autoridades de mayor rango.

- Conversación. Es un tipo de ciencia que no enseñan ni los libros ni las escuelas: se aprende del buen gusto y de la discreción. Saber escuchar y hablar en el momento oportuno, manteniendo los silencios convenientes sin interrumpir el uso de la palabra a otros, es casi un arte que debe ejercitarse con disciplina y respetando ciertas reglas.

- Indumentaria. Depende de la actividad que se realice y se convierte en un elemento que define a la persona que la usa e incluso es una forma de comunicar la personalidad de cada cual. Actualmente las reglas del vestir se han suavizado y hay una mayor libertad, sin embargo hay ciertas normas que siempre son válidas para todas las épocas.

## **PROTOCOLO EN LA EMPRESA**

**7.** En la Esfera Privada, uno de los protocolos que más se está extendiendo y desarrollando es el de la Empresa. Aunque el término “Protocolo Empresarial” no existe como tal oficialmente, las entidades, como organismos privados, se están haciendo de un servicio de protocolo para adaptar su estructura al ceremonial. Este se rige por normas internas de la empresa en sus actos propios, y sigue la normativa oficial cuando se trate con autoridades. Hoy resulta impensable que cualquier organización empresarial no cuente con unos mínimos servicios de protocolo, que son, en realidad, su tarjeta de visita, y que constituyen un doble instrumento de relación, de un lado, como comunicación interna en la actividad de los negocios, y de otro, como comunicación externa, llamada a transmitir una determinada imagen de la empresa.

**8.** El servicio de protocolo de una empresa debe ser dirigido por profesionales cuyo perfil y cuya amplia formación cultural, conocimiento profundo de la práctica del protocolo, dominio del sistema de las jerarquías , creatividad, aptitudes psicológicas para las relaciones sociales, y dentro de éstas, grandes dosis de sentido común para resolver con facilidad y lógica los problemas coyunturales que puedan presentarse, en resumen: conocimiento profesional, flexibilidad, sentido común y aptitud para anticiparse en la resolución de los problemas. Las funciones de un responsable de protocolo son muchas y diversas: situar a cada persona en el lugar que le corresponde, sin que se produzcan discrepancias; hacer de cada acto público un modelo de comunicación y entendimiento, lograr que todo funcione a la perfección, diseñar un menú, seleccionar la carta de vinos, elegir un regalo, asesorar a los directivos que lo soliciten, etc. Estas actividades, según la mayoría de los autores, deben estar incluidas dentro del Programa General de Identidad Corporativa.

**9.** En la actualidad, los ejecutivos se enfrentan constantemente a situaciones que serían inconcebibles hace veinte años, Las nuevas tecnologías, la proliferación de las empresas multinacionales, el mencionado cambio de papel de la mujer en la sociedad y la diversificación de los métodos de gestión, han modificado el entorno empresarial, transformándolo en un escenario complejo que exige nuevas formas de conducta aplicables en cualquier lugar del mundo. No existe una norma sobre la correcta manera de hablar, de convivir y de vestir en una empresa. Las reglas saltan a la vista, y quienes visten correctamente y se comportan adecuadamente progresan. En todos los ámbitos de la empresa, el código de la misma hará posible un comportamiento unitario y coherente, que influirá en su imagen exterior. Asimismo, la etiqueta que se debe observar en las relaciones empresariales se ha convertido en un nuevo lenguaje internacional:

- Los buenos modales en sociedad son muy importantes en un entorno profesional. Hay que tener en cuenta que una empresa constituye el entorno social más grande de los que existen actualmente. Un paso en falso en una comida de negocios puede costar a un joven ejecutivo algo más que la factura del restaurante.

- La etiqueta es primordial en las relaciones empresariales, porque no sólo hay que ir bien vestido, sino conducta intachable en cada una de las situaciones. Par destacar de los demás, hace falta algo más que ponerse un atuendo costoso. Es el comportamiento lo que hace que una persona sea digna de recordarse e inspire confianza.
- En los contactos empresariales, el tiempo es muy breve, y esa brevedad exige aprovechar al máximo el tiempo para sacar el mejor partido a las relaciones. Ese desafío necesita preparación de toda índole: verbal, no verbal, de usos, de costumbres, de modales, etc.
- No sólo los altos ejecutivos son los verdaderos embajadores de la empresa. Cada empleado es un embajador de su entidad y repercutirá en la imagen del organismo, desde el conserje al jefe de personal, pasando por la secretaria. Es la regla de oro de la empresa, asegura Elena Jankowic: "todos somos importantes".
- La mejor forma de destacarse entre la multitud es, sin duda, la conducta, y es aquí donde entra el conocimiento de la etiqueta que se debe observar en las relaciones empresariales. Con una formación conveniente en esta disciplina, cualquier empresario puede aparecer natural y desenvuelto en cualquier circunstancia, capaz de enfrentarse con el mismo aplomo a lo esperado y a lo inesperado.

Estas normas pasan por todos los departamentos de una empresa, desde el alto ejecutivo hasta la última secretaria, y en la relación con los directivos, los compañeros de trabajo y los subalternos. El protocolo en la empresa no deja atrás la conducta en el despacho, en las visitas empresariales al extranjero, las presentaciones en la empresa e incluso aplica disciplina en los regalos de la entidad.

## LOS ACTOS

**10.** El protocolo en la empresa tiene una función primordial y "reina" en la organización de actos y eventos empresariales. Un acto, una ceremonia o un banquete puede ser organizado por cualquier persona, sin embargo, al protocolo le está reservado el convertir esos acontecimientos en verdaderas herramientas de comunicación, portadora de mensajes, con el fin de que sean recibidos adecuadamente por todo tipo de públicos. Al protocolo se le confía la organización de este tipo de actos, las invitaciones, la lista de invitados, las cartas de agradecimiento, el comportamiento en la mesa, la etiqueta social de los ejecutivos, los obsequios, etc. Orden, respeto a la jerarquía, en sus aspectos temporal, espacial y personal, y conjunción armónica de esa triple jerarquización son los tres principios básicos a tener en cuenta para sistematizar el desarrollo de cualquier acto empresarial y darle el realce conveniente, reflejo de la cultura, principios y valores con los que se identifica la empresa. Los distintos tipos de eventos en una empresa son:

- Juntas Generales de accionistas
- Reuniones de trabajo
- Seminarios y Congresos
- Exposiciones y exhibiciones
- Inauguraciones
- Visitas a empresas
- Entrega de distinciones
- Rueda de prensa o conferencias de prensa
- Recepción
- Agasajos en el trabajo (desayunos, almuerzos, snack, café)
- Banquetes y comidas

**11.** En la organización de los actos el protocolo tienen que estar presente siempre tres elementos primordiales:

- La configuración de las presidencias
- Las precedencias
- La estructura de los actos, en tres fases: la Fase de Proyecto (lista de invitados, invitaciones, escenario, convocatoria de prensa); la Fase de Ejecución (desarrollo de los actos, guión orientativo, colocación de invitados, colocación de presidencia, cesión de presidencia) y la Fase

de Valoración (Fichas, archivo, documentación futura, tarjetones de agradecimientos, dossier de prensa.)

**12.** De los actos empresariales, se lleva la palma los banquetes. Para organizar una comida o banquete hay que tener en cuenta: Quien preside, sistemas para definir las presidencias, sistemas para colocar a los invitados, organización de la comida y preparación de mesa. Por supuesto es importante también el lugar, la hora y el menú, que tendrán distintas características según el grado oficial del evento. Las mesas más apropiadas son las redondas, porque permiten una conversación distendida entre los comensales. Principalmente se tendrán en cuenta estos principios en la colocación de las mesas:

- No situar a dos señoras juntas; siempre es mejor alternar los sexos (si la mesa es rectangular, nunca situar a las señoras en las puntas).
- La edad, en igualdad de condiciones, es un rango, al igual que la antigüedad en el cargo.
- No situar juntos a marido y mujer, y evitar que queden sentados un frente al otro. Asimismo, tampoco entren juntos en el comedor.
- Se evitará sentar juntas a personas que hablen distinto idioma, sin embargo, los invitados extranjeros deben intercalarse con los autóctonos.
- "Peinar" las mesas, es decir, intercalar empresarios y autoridades.

**13.** Para la ejecución del trabajo de protocolo, el personal del departamento cuenta con documentos específicos en el Protocolo Escrito:

- Tarjetas de visita, o imagen de la empresa
- Tarjetones, donde pondremos invitaciones, pésames, agradecimientos.
- Instancia oficial
- Oficio
- Certificado

## **LA COMUNICACIÓN.**

**14.** La empresa es una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, formada por elementos humanos y materiales, creada por una necesidad de la sociedad de que alguien se responsabilice de proporcionarle los satisfactores que necesita para su subsistencia y progreso. Por su tipología, pueden ser industriales, comerciales o de servicio; pequeñas, medianas o grandes; sociedades anónimas o limitadas. Existen dos mercados donde las organizaciones están presentes, el "mercado del producto", que se identifica con facturación, cuotas, stocks o diversificación, y el "mercado de la comunicación", en el que las compañías se presentan como instituciones, al margen de sus respectivos sectores productivos de origen. La nula o deficiente comunicación puede ser responsable del fracaso y la desaparición de empresas e instituciones. La organización debe asegurarse de que el mensaje a emitir es el adecuado, de que va a transmitirse por los canales adecuados y a los públicos elegidos, pero sobre todo, que en ese proceso nadie va a manipularlo para bien o para mal (algunos autores insisten en que el único portavoz capacitado para comunicar con el universo de la organización son las relaciones públicas o publicidad corporativa).

**15.** La imagen, tanto de la empresa, como la personal es el elemento que más importancia ha desarrollado en el mundo moderno. La imagen y el estilo es la verdadera tarjeta de visita y proyección al exterior de una persona. En el mundo de la Comunicación y del trato con el cliente adquiere tal importancia que son muchas las consultas a los denominados "asesores de imagen". No sólo la empresa debe proyectar su "identidad corporativa" al exterior sino todos los que trabajan en ella. El estilo personal de cada empleado bebe del protocolo social, pero distingue algunos preceptos, como por ejemplo la mujer, que en el mundo social es una de las más considerada por el protocolo y en el mundo empresarial se convierte en una más. De este modo, puede saludar con la mano, viste de traje de chaqueta y no obliga a nadie a precederla. Tanto para el hombre como para la mujer, la elegancia es difícil de definir, pero sí es cierto que ninguna prenda debe llamar la atención. La clave del estilo en el protocolo empresarial es la discreción.

**16.** La conducta con los clientes de una empresa es una de las labores del protocolo en la empresa, para crear unas relaciones basadas en la confianza y en el entendimiento mutuo. Hay que planificar los contactos que se vayan a mantener con ellos, pues la conducta de un empresario ha de permitir que comprueben su competencia y que acepten con más seguridad su palabra. Podemos resumir los principios generales de la atención con el cliente:

- El cliente no es ninguna interrupción en nuestro trabajo, es el propósito del mismo.
- Nos hace un favor al entrar, y no nosotros al esperarle.
- Es parte de nuestro negocio, no un intruso.
- No es dinero efectivo, sino una persona con sentimientos humanos como los nuestros.
- Es alguien que llega con necesidades y deseos, y nuestra labor es cumplirlos.
- Se merece la mayor cortesía que podamos ofrecerle.
- Es el sustento de cualquier negocio y nuestra fuente de ingresos.
- El cliente es el Rey.

**17.** En el protocolo y comunicación en la empresa, el primer elemento que se necesita para todas las actividades es el saber hablar en público. Desde un discurso hasta una conversación telefónica, pasando por la negociación con los clientes, el empresario está en continuo contacto con el público con el único objetivo de comunicarse. Es la llamada Comunicación Verbal. Para saber hablar en público hay dos cuestiones fundamentales: quitarse el miedo, y aprender las técnicas básicas para hablar:

- Frases cortas. Para que no haya discordancia y ambigüedad..
- Orden gramatical lógico: Sujeto + verbo + predicado
- Repetir, reiterar, redundar para ser claros.
- Usar tiempos psicológicamente cercanos al presente: "he ido" en vez de "fui".
- Usar frases afirmativas, ya que las negativas tardan más en ser decodificadas:
- Usar verbos simples en vez de compuestos:
- Crear imágenes gráficas, es decir, metáforas, comparaciones, refranes y dichos populares, máximas y aforismos, ironía.
- Ilustrar las cifras.

Entre las actividades más importantes en las que se usa la comunicación verbal están:

- El discurso
- La conversación
- La venta
- La negociación y Discusión
- La entrevista
- El coloquio
- La conversación telefónica

En todas estas actividades hay que usar toda nuestra amabilidad y simpatía y tener cuidado también con los gestos maniáticos: el llevarse la mano a la oreja, rascarse, tocarse el pelo continuamente, que denotan nerviosismo o aburrimiento. La clave de todo está en ser prudente y medir las palabras con mesura para protegerse y no hacer daño a terceros. La clave de la técnica de la comunicación verbal en todas sus modalidades es la capacidad para escuchar. Esta es la razón de que se requiera una autodisciplina para escuchar y entender lo que se dice.

**18.** La comunicación verbal, está estrechamente relacionada con la comunicación no verbal, o los gestos, los movimientos y los espacios. El Lenguaje corporal constituye una importante parte del proceso de la Comunicación oral: gesticulación de las manos, miradas, posiciones, posturas, distancia, porte, vestimenta, etc. La forma de moverse de un individuo proporciona indicaciones sobre su cultura, su carácter, sus emociones y sus reacciones hacia la gente que le rodea. La comunicación no verbal desarrolla tres disciplinas importantes y muy estudiadas en el protocolo:

- La Proxémica. O estudio de los espacios
- La Kinesia. O estudio de las posturas y gestos corporales
- La Paralingüística. O estudio de la conducta y comportamiento con la voz.

Estas tres disciplinas tienen estudios muy interesantes, por ejemplo la situación en las mesas de negocios y banquetes, los turnos de intervención en un acto, el énfasis de un discurso con la intensidad, tono y ritmo de la voz ; la personalidad de alguien por el movimiento de las manos, los tics, los gestos de la cara. Todo ello junto hace que seamos los primeros comunicadores en cualquier circunstancia, y que necesitemos disciplina en cada uno de los elementos en los que participa la comunicación verbal y no verbal. Porque por ejemplo, está estudiado que la vestimenta y los artefactos (joyas, maquillaje, objetos) forman parte de los estímulos no verbales totales que influyen en la relación interpersonal y la capacidad de persuasión, llegando a condicionarla, y desde luego podemos apreciar el valor aglutinante, identificativo y definidor de status que estos elementos aportan a cualquier actividad corporativa o institucional.

**19. LA COMUNICACIÓN ESCRITA.** Es una de las estrategias con la que cuenta la empresa y otro elemento primordial para crear imagen. Escribir no es sólo redactar bien. Hay muchas maneras diferentes de decir las cosas, y aunque en la empresa estamos limitados a determinados documentos estándar, los responsables de Protocolo y Comunicación de una empresa tienen que realizar otra multitud de documentos que no tienen por qué estar sujetos a corsés. Por la redacción de cualquier documento empresarial hacen falta dos fases fundamentales:

- La documentación (imprescindible la agenda y los archivos)
- La redacción propiamente dicha

Los documentos más usuales en la oficina de protocolo son los Informes, Memorándum, Cartas comerciales, Saludas, Notas de prensa.

En todos ellos rigen los mismos principios: Presentación intachable. Corrección. lengua culta y alejarse en lo posible de la lengua coloquial. Concisión. Una prosa ágil. Las palabras tienen que ser justas y significativas. Claridad. Hay que utilizar verbos en voz activa, huyendo en todo lo posible de la voz pasiva. Orden. Esencial en cualquier texto. Se consigue indicando lo más importante en la primera línea y luego ir agregando lo menos importante. Comprensibilidad. Hacer accesible la información que se está ofreciendo en un solo golpe de lectura. Rigurosidad. Al escribir, los datos deben ser exactos y Precisión. Llamar a las cosas por su nombre, informarse de qué es cada cosa y ofrecer buena documentación.

**20.** En definitiva, hemos resumido en estos veinte puntos lo que toda una década de autores ha venido estudiando para darle al protocolo el sitio que se merece, ya no sólo en el ámbito oficial, sino con todos los respetos de los organismos e instituciones que lo tienen como bandera de sus actividades. Como se dijo en la introducción, con el estudio y las distintas aportaciones a esta "ciencia", se trata de ayudar a las empresas para que su protocolo, su esfuerzo económico y social, sus actos oficiales, cada vez más vinculados con las autoridades, se vean recompensados con el protagonismo que deben tener sus representantes, ya que, de esta manera, estarán más dispuestos a intervenir altruistamente en beneficio de las instituciones y organismos públicos y privados, y en definitiva, como bien lo indica uno de los principios básicos del protocolo, de sí mismos.

## **BIBLIOGRAFIA BÁSICA PARA LA PREPARACIÓN AL PROTOCOLO**

ALCOBA, Santiago (Coord.): La Oralización. Ariel Practicum, Barcelona, 1999. (11 Euros).  
Comentario: Muy recomendable por sus precisión a la hora de ofrecer estrategias de comunicación oral y audiovisual.

CASADO, Manuel: El Castellano actual. Usos y normas. EUNSA (7ª Edición). Pamplona, 2000. (7,51 Euros).

D'AMBRA, Maurizio: Las nuevas técnicas de Comunicación. Editorial De Vecchi. Barcelona, 1993.

EL PAÍS: Libro de Estilo. Ediciones El País (16ª Edición). Madrid, 2002

FERNÁNDEZ DE LA TORRIENTE, G.: Cómo hablar correctamente en público. La Comunicación Oral. Editorial Playor (13ª Edición). Madrid, 1993. (9,74 Euros).  
Comentarios: Muy práctico por sus ejercicios para dar conferencias, asambleas, jornadas en el trabajo, discursos, etc. Ofrece trucos y estrategias.

MERAYO, Arturo: Curso práctico de Técnicas de Comunicación Oral. Editorial Tecnos. Madrid, 1998.

MADRAZO, P.G y MORAGÓN, C.: Hablar y escribir. Pirámide, Madrid 1992.  
Comentario: Útil para el autoaprendizaje porque incluye ejemplos y ejercicios

SECO, Manuel: Diccionario de dudas y dificultades de la Lengua Española. Espasa Calpe. Madrid, 1998. (36,75 Euros)  
Comentario: la última revisión corregida de esta obra está fechada en el 2001. Es un diccionario imprescindible para todo profesional.

VALLEJO-NÁJERA, Juan Antonio: Aprender a hablar en público hoy. Planeta (33ª Edición). Barcelona, 2001. (11 Euros).  
Comentario: Citado por todos los comunicadores, Vallejo-Nájera habla en esta obra de las reglas de las reglas de oro de la comunicación oral, de la amabilidad, técnicas de relajación, atuendos, juego de luces para un salón de actos, conferencias para empresarios, etc. Es el autor de la frase: "Si tu ves que ellos mueven los traseros en los bancos, es que tú no estas moviendo los corazones"

## **BIBLIOGRAFIA DE PROTOCOLO EN LA EMPRESA**

BARQUERO CABRERO, José Daniel: Manual de Relaciones Públicas Empresariales. Ed. Gestión. Barcelona, 2000.

CAPRIOTTI, Paul: La imagen de empresa. CSRPE. Madrid, 1992.

CHAVES, Norberto: La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Gustavo Gili. Barcelona, 1996.

COLLELL, Mª Rosa: Guía de la etiqueta social y empresarial. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 1994.

DE URBINA, José Antonio: El protocolo en los Negocios. Temas de Hoy (4ª Edición). Madrid, 1994.

DE URBINA, José Antonio: El gran libro del protocolo. Temas de Hoy (3ª Edición). Madrid, 2001. (19,25 Euros)

Comentario: Uno de los libros más completos de protocolo. Con formato enciclopédico, trata de los discursos en todos los ámbitos: en los medios de comunicación, actos, protocolo empresarial, social, diplomático, invitaciones, jerarquía, etc.

JANKOWIC, Elena: La etiqueta social en los negocios. Ediciones Deusto S.A. Bilbao, 1989.

LÓPEZ-NIETO, Francisco: La Documentación del Protocolo. Bayer Hermanos. Barcelona, 1998.

LÓPEZ-NIETO, Francisco: Legislación de Protocolo. Dykinson. Madrid, 1999.

LÓPEZ-NIETO, Francisco: Manual de Protocolo. Ariel (3ª Edición). Barcelona, 2000. (22 Euros)

LÓPEZ-NIETO, Francisco: Honores y protocolo. (II Tomos: Parte General y Parte Especial). El consultor de Ayuntamientos y de los juzgados. Madrid, 2000. (114 euros)  
Comentario: Excelente el capítulo de comunicación no verbal para poder estar y hablar en público con a gesticulación. Esboza estrategias de simpatía. Es el autor de la frase: "la sonrisa cuesta menos que la electricidad y da más luz"

MARÍN CALAHORRO, Francisco: Fundamentos del Protocolo en la Comunicación Institucional. Guía Práctica. Editorial Síntesis. Madrid, 1997.

OTERO ALVARADO, Mª Teresa: Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo. MERGABLUM. Edición y Comunicación. Sevilla, 2000.

SOLÉ, Montse: Saber Ser, saber estar. Planeta. Barcelona, 2000. (11,50 Euros).  
Comentario: Incluye cómo vestirse en cada ocasión y cómo hablar y estar en televisión, así como la manera de vestirse para las cámaras. Interesante el capítulo sobre cómo hablar por teléfono ya sea fijo o móvil (en casa, en el trabajo, en público, etc.)

SOLÉ, Montse: El protocolo y la empresa. Planeta. Barcelona, 2001. (14,00 Euros).  
Comentario: reglas, etiquetas y ceremonias exclusivamente para el mundo empresarial.

SOTO DÍAZ, Carmen: Las buenas maneras. (Usos y costumbres sociales: protocolo). Ediciones Palabra. Madrid, 1992. (23,75 Euros)  
Comentario: Útil para ocasiones que van desde poner la mesa de un banquete hasta la actitud de y con los fumadores. Curiosas las estrategias para comportarse en actos como la ópera y otros. Es un libro más detallista en informal que lo hace muy ameno.

VACELLI, Simoneta: La palabra adecuada. Editorial De Vecchi. Madrid, 2000. (13,52 Euros)  
Comentario: las obras de esta autora están muy reconocidas en los ámbitos de Protocolo y el saber estar. En este libro enseña las frases que deben decirse o escribirse en cada ocasión: cartas, telegramas, mensajes telefónicos, bodas, actos varios, curriculum, etc.

VILARRUBIAS, Felio A.: El Protocolo en los actos de la Administración, de las Corporaciones y de las empresas. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo. Oviedo, 1992.

VILLAFANE, Justo: Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Pirámide, Madrid, 1993.

## **BIBLIOGRAFIA PARA CONSULTAR**

REVISTA INTERNACIONAL DE PROTOCOLO (Nº 2, 4, 10, 11 Y 12)

CALVO, J.L. Y GRAVALOS, L.: Banderas de España. Sillex. Madrid, 1983.

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: Banderas y escudos de las Comunidades Autónomas. SGT. Madrid, 1988.

PARDO, E.: Manual de Heráldica Española. Aldaba. Madrid, 1987.

REAL DECRETO 2099/1983, de 4 de agosto, BOE N° 188.  
Reglamentación del orden de precedencias legalmente establecido en cada Estado, por el que se indica el lugar que debe ocupar los asistentes a un acto oficial.  
Artículo 10: En los actos de la Villa de Madrid, en su condición de capital de Estado.  
Artículo 12: En los actos en el territorio propio de una Comunidad Autónoma.

ORDEN DE PRESIDENCIA DE GOBIERNO, de 7 de julio de 1986, BOE N° 174.  
Sobre el uso de fórmulas de tratamiento personal en la Administración Pública, que especifica cómo han de usarse los tratamientos de carácter honorífico y las fórmulas de salutación o despedida en los documentos públicos.

#### **EN LA RED**

[www.protocolo.org](http://www.protocolo.org)

[www.casareal.es](http://www.casareal.es)

[www.aerotocolo.org](http://www.aerotocolo.org) (Asociación Española de Protocolo)

[www.oicp-protocolo.org](http://www.oicp-protocolo.org) (Organización Internacional de Ceremonial y Protocolo)

[www.edicionesprotocolo.com](http://www.edicionesprotocolo.com)