
El protocolo empresarial

**unidad
didáctica 10**

1. Introducción al protocolo

Desde los tiempos más remotos se conoce la existencia de pautas sociales y normas de comportamiento. Y es que desde que el hombre está sobre la tierra siempre ha tenido unas determinadas formas de organización y de conducta ante las distintas situaciones que le han ido surgiendo.

Pensemos por un momento en las primeras tribus, en las ceremonias para la elección de su Jefe o Patriarca, sus bailes y rituales, las pinturas con las que se ataviaban, los vestidos, el saludo etc. ¿obedecía esto ya a unas reglas? ¿Qué posición ocuparía el Jefe? ¿Quién se sentaría lo más cerca de él? ¿Qué símbolos lo identificarían?

Según el **Diccionario de la Lengua Española**, **Protocolo** quiere decir:

1. Las escrituras matrices y otros documentos que un notario autoriza y custodia.
2. El acta o cuaderno relativo a un acuerdo, conferencia o congreso.
3. **La regla ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o costumbre.**

Aunque cualesquiera que estas tres definiciones las hace la Real Academia de la Lengua, podríamos definir nosotros la terminología del Protocolo de esta forma:

Es el arte de hacer bien las cosas

Personajes de cierta importancia en nuestro día a día han hecho las siguientes definiciones sobre el Protocolo:

El Embajador Don José Antonio de Urbina, lo define de la siguiente manera:

"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 Presidente de la Generalidad Catalana, Joseph Tarradellas, dijo: "Para hacer la cosas bien, hay que hacerlas de una cierta manera".

William Shakespeare, Más batallas se han ganado con la sonrisa que con la espada.

Confucio, Cuando un gobernante procede bien, ejercerá influencia sobre la gente sin dar órdenes.

Talleyrand, Sólo los tontos se burlan del Protocolo, simplifica la vida.

Una vez determinada la importancia del Protocolo, así como su definición, hay que tener en cuenta otras definiciones, de términos como Ceremonial, Precedencia y Etiqueta, vocablos estos que estarán siempre unidos al de Protocolo.

– **CEREMONIAL**

Se llama así al conjunto de formalidades determinadas por el Protocolo para cualquier acto público o solemne.

– **PRECEDENCIA**

Significa prioridad o antelación en el orden a determinar por la situación posicional o el lugar por categoría, cargo o rango, que le está reservado a una personalidad o autoridad que concurre a un acto.

– **ETIQUETA**

Es la parte del ceremonial que se observa en los casos reales y en los actos públicos solemnes y de la vida privada, según usos y costumbre.

Se puede decir, en resumen, que el "Protocolo", el "Ceremonial", la "Precedencia" y la "Etiqueta", son facetas importantes para todos aquellos que de una manera u otra están implicados en la organización de actos y situación de las autoridades o invitados en general. Son cuatro facetas dignas de ser cuidadas en todo acto, ya que "Protocolo", determina las reglas a seguir; "Ceremonial", especifica las formalidades; "Precedencia", fija la posición; y "Etiqueta", distingue el acto.

Un responsable de protocolo debe conocer y manejar correctamente las distintas técnicas de comunicación, tener una buena capacidad de organización, conocimiento de las nuevas tecnologías, oratoria, técnicas de negociación, seguridad, diseño gráfico...

Una de las premisas fundamentales, ante la celebración de cualquier acto, es que los organizadores consigan los objetivos que pretenden, y para ello entran muchos factores en juego que no pueden dejarse a la improvisación.

Pongamos por caso, que usted invita a un Presidente de una Institución, y cuya presencia sin duda, contribuirá a realzar la imagen de su evento. Ahora imagine-mos que, cuando esta persona llega al lugar donde se celebra el acto, no lo recibe nadie. ¿En qué situación quedarían los anfitriones? Y lo peor, no es el malestar al que se somete esa persona, si no que ella acudía en representación de un colectivo. Por ejemplo, el Presidente de una Región. Por lo tanto, estaríamos incomodando y quedando mal con toda una Región.

Y esto mismo podríamos trasladarlo al Presidente de una comunidad de vecinos, o una asociación deportiva o cultural de nuestra localidad. Figúrense que acude a una Inauguración y cuando accede al interior, resulta que por una mala organización no tiene un lugar para sentarse, y se queda todo el acto de pie o que desde su sitio no se ve el escenario. ¿Qué podría contar esa persona cuando se reuniera con el colectivo al que representa?

Esta preocupación ha llegado también al mundo empresarial, donde cualquier fallo o gesto que pueda resultar incómodo puede llevar al traste una negociación.

Carlos Fuente, fundador de la Escuela Internacional de Protocolo nos cuenta en uno de sus últimos libros que recientemente, en un encuentro de empresarios con profesionales de protocolo, varios altos ejecutivos comenzaban la jornada afir-

mando que su empresa no precisaba de protocolo, que lo suyo era el marketing y la venta.

Pero terminaban la misma jornada con una frase rotunda: "Eso sí lo necesito yo", cuando se refería a los aspectos de protocolo que puedan contribuir decididamente a la imagen de una entidad, a aumentar su cuenta de resultados y a dotar a sus estructuras empresariales de determinadas técnicas de protocolo.

Podíamos también hablar del protocolo deportivo, piensen en las ceremonias inaugurales de cualquier competición, el religioso, como la visita del Papa a Valencia, el militar, el desfile de las Fuerzas Armadas, el universitario, en la entrega de títulos y un largo etcétera.

Por eso, en contra de lo que todavía algunos piensan, el Protocolo no sólo se ocupa de ordenar correctamente una presidencia, unos cubiertos en una mesa o de la elección de un determinado traje, si no que está presente en la mayoría de sectores de nuestra sociedad.

2. El protocolo oficial en España

El origen del protocolo Español, tal y como hoy lo conocemos, se remonta al reinado de Carlos I, quien introdujo en 1548 el llamado "Protocolo de Borgoña". Hasta aquella época, el Protocolo se había ido transmitiendo de forma oral formando parte de la cultura como una costumbre más. Poco a poco se toma conciencia de la necesidad de legislar acerca del Protocolo para darle carácter institucional. A partir de ahí es transmitido por los reinantes con gran fidelidad. Fueron los Austrias y los Borbones los que contribuyeron de forma notable a ensalzar el protagonismo y la importancia de lo que hoy llamamos protocolo oficial.



El carácter institucional del Protocolo

No será hasta el siglo XX cuando se realice la última legislación oficial mediante el Real Decreto 2099/1983, de 4 de Agosto, por el que se aprueba el Ordenamiento General de Precedencias en el Estado. Este Real Decreto es de obligado cumplimiento sólo en actos oficiales. Los actos privados se rigen por las costumbres de sus anfitriones. La llegada de la Monarquía de SM el Rey Juan Carlos I supuso una actualización y modernización de las normas protocolarias y la adecuación posterior por parte de la sociedad a tan importante cambio.

Este nuevo concepto del protocolo, que está regulado sólo para los actos oficiales, deja obsoletos un gran número de normativas contemporáneas para basarse en el carácter de las personas y su influencia en la sociedad. En definitiva se propugna una convivencia asentada en la cortesía y la educación, que por añadidura, está en consonancia con el estatus de nuestros dignatarios. La irrupción de los medios de comunicación en los actos oficiales obliga a las personas implicadas en estos eventos a saber transmitir a los oyentes el mensaje emitido con cierta corrección. Transmitir en determinadas formas y maneras; transmitir en suma, un mensaje con fondo y con forma. Es por ello necesario que posean unos conocimientos mínimos de cortesía y educación hacia los asistentes a dichos eventos e incluso, hacia sus compañeros, no sólo en los modos, sino también en la forma de expresar y presentar su trabajo al público en general. De la buena organización previa al acto y su buen final dependerá en gran medida una difusión satisfactoria.

3. Normas básicas de presentación y saludos

El saludo es uno de los usos a tener en cuenta en una sociedad cada vez más pragmática, un saludo mal realizado puede dar al traste con una relación o un negocio, así pues deberemos intentar efectuar el saludo lo más correctamente posible, por muy ridículo que nos pueda parecer, ya que estamos vendiendo la imagen de la institución y nuestra propia educación.

Existen formas de saludar, que si bien es habitual entre la juventud, se debe tener presente que no es la mejor manera de hacerlo cuando saludamos a un cliente o a un invitado comercial.

El beso es una de estas formas de saludo con la que cometemos un grave peligro, ya que siendo una de las maneras de saludo más cordiales en España, realizándose ante un extranjero puede ser harto arriesgado, aunque en algunos países también sea costumbre la utilización de este tipo de saludo, como ocurre en algunos países de la Europa oriental o en algunas naciones árabes. De todas maneras, mejor es saludar dando la mano, nos arriesgaremos menos a crear una atmósfera de confusión entre los saludados. Recordemos unas reglas básicas en el saludo, y hagámoslo correctamente:

No debemos saludar a una señora si esta no inicia la acción del saludo, ellas son las que nos saludan a nosotros e indican la manera de hacerlo. Nada más hermoso que dar un beso a una mujer que levante las envidias de los que nos observan, pero pensemos que para ella puede ser incomodo el roce de nuestra barba o la alteración de su maquillaje facial, dejemos que sea ella la que indique la manera de saludar. Cuando damos la mano, vamos a percibir la educación, el don de gentes y el afecto de la persona saludada. Una mano que no da un apretón firme nos resulta ciertamente incomoda, esa mano fofa, blanda, que no nos aprieta la

nuestra, estamos deseando soltarla, pero también ocurre lo mismo con la mano que nos está quebrando los huesos de los dedos por la fuerza del apretón.

Seamos correctos a la hora de saludar con la mano y démosla firmemente, sonriendo y mirando a los ojos de la persona que saludamos. Recordemos también que el apretón de manos debe ser corto y que no debemos coger con la mano izquierda el brazo de la persona que saludamos.

Al asistir a recepciones, debemos intentar sujetar el vaso de la bebida con una servilleta de papel por la parte baja del vaso, así evitaremos que las gotitas que rezuma el cristal nos humedezcan la mano, para ello procuraremos sujetarlo con la izquierda, y saludar con la derecha que no estará húmeda, ya que no hay sensación mas enojosa que sentir el saludo de una mano mojada.

Para el tabaco, en el saludo, también hay reglas. No se saluda con el cigarro entre los labios, y principalmente, si vamos a ser saludados por una autoridad, deberemos deshacernos inmediatamente del cigarro que estemos fumando. En caso de tener que saludar a una señora haciendo el besamanos, procuraremos realizarlo naturalmente, teniendo presente que la mano de la señora no se llega a besar, sino que se bosqueja el beso, que la acción la realizaremos si la señora no lleva la mano enguantada y nosotros no vamos cubiertos con sombrero o cualquier otra prenda de cabeza (aunque hoy en día no es habitual portar sombrero a excepción de los militares o diplomáticos con uniforme de gala), al realizar el movimiento deberemos tener los pies y las piernas juntas, la espalda recta y al elevar la mano de la señora, nos inclinaremos levemente. Como norma de saludo a señoras, también tendremos presente, que el besamanos se hace a las señoras casadas, a aquellas de las que desconocemos el estado civil y a las solteras de cierta edad, aunque el problema estriba en establecer la «*cierta edad*» en las señoras. En las recepciones donde haya varias señoras, omitiremos el besamanos, ni siquiera a la anfitriona, para evitar que la repetición del acto resulte ridícula, pero sustituiremos el saludo por la inclinación de cabeza como muestra de respeto.

Si las señoras son las encargadas de iniciar el saludo, esa regla queda alterada cuando hay una autoridad presente, ya que es esa autoridad la encargada de iniciar la acción de saludar al serle presentados, independientemente del sexo de la autoridad o del presentado.

Para las señoras hay un saludo muy especial, "la reverencia", que se debe realizar al ser saludados por Sus Majestades los Reyes o por cualquier miembro de la Familia Real, igualmente se realizará ante los Soberanos extranjeros.

Al hacer la reverencia o genuflexión a Sus Majestades los Reyes, se debe retrasar la pierna izquierda e intentar doblarla ligeramente, estrechando la mano de los Soberanos y mirarlos fijamente a los ojos, sin inclinar la cabeza. Si se hace con tranquilidad, saldrá natural y no se correrá el riesgo de caer al suelo o de realizar una genuflexión demasiado exagerada. También se puede hacer la reverencia al Príncipe de Asturias y a las Infantas, por deferencia y respeto.

Cuenta la tradición popular que la inclinación de la pierna izquierda se hace ante los Reyes porque la derecha sólo se debe doblar ante Dios. Los caballeros, al ser saludados por los Monarcas, inclinarán la cabeza ligeramente un momento antes de estrechar la mano de los Soberanos, para cuando estos les den frente, estar con la cabeza levantada. A S.M. la Reina y SS.AA.RR. las Infantas se harán el besamanos como hemos indicado anteriormente. Recordemos que las señoras pueden saludar con la mano enguantada, incluso pueden sentarse en la mesa cubiertas con el sombrero.

Para finalizar este punto indicaremos que, al saludar a una señora que se encuentre sentada, debemos tener presente que, en la actualidad, es costumbre que saluden igual que los caballeros, es decir, levantándose para saludar pero sólo si ellas lo desean, ya que la práctica protocolaria sigue permitiendo que las señoras continúen sentadas cuando son saludadas por los caballeros o por otras damas. Además los caballeros también evitarán levantarse en lugares públicos en los que puedan, con los movimientos de sillas, molestar a las demás personas que se encuentren en el local.

3.1. Presentaciones sociales y comerciales

Uno de los mayores inconvenientes con los que nos solemos encontrar en nuestra vida social, suele ser esa situación en la que no sabemos si debemos presentar nuestro jefe al invitado o el invitado a nuestro jefe, suelen ser momentos que se resuelven de las maneras más divertidas, pero hay reglas que se deben tener en cuenta, sobre todo si la presentación tiene que ser no oficial.

Para evitar situaciones análogas recordemos ciertas reglas básicas:

En las relaciones laborales, se da primero el nombre del miembro de nuestra empresa y después el nombre del cliente.

Si la persona que vamos a presentar ocupa un cargo, lo lógico es decir primero el cargo y luego añadir el nombre, incluso podemos omitir el nombre, pero nunca el cargo; "El Presidente del Banco Crak, Sr. Faustino Ruiz", o "El Presidente del Banco Crak".

Si tenemos que presentar a matrimonios, lo formal es decir, "los Señores de Fernández", y la manera informal es dar el nombre de pila de cada uno de ellos junto al apellido del caballero, "María Rosa y Jesús Fernández". También podemos encontrarnos en la situación de presentar al marido y este presentar a su esposa.

En caso de que los presentados tengan algún título nobiliario podemos seguir el mismo sistema que con los cargos, teniendo presente que los títulos pueden ser utilizados como apellidos, aunque no sean el apellido propio del titular, por ejemplo: "los Marqueses de la Roca, Doña María y Don José Pérez", o bien "los Marqueses de la Roca" y si los presentamos de manera más informal, "María y José de la Roca".

Si presentamos una pareja que no son matrimonio, primero daremos el nombre del caballero y luego el de la señora, a no ser que el señor sea de cierta edad y la dama sea una jovencita, en cuyo caso daremos primero el nombre de la fémina y posteriormente el del varón.

La última de las reglas a tener en cuenta, es que se debe presentar diciendo primero el cargo y nombre de la persona de menor rango y cerrar las presentaciones con la persona de mayor categoría. A excepción de las delegaciones o representaciones, en las que basta con presentar al personaje principal.

4. Un factor psicosocial importante: la puntualidad

A veces se abordan temas de empresa muy sofisticados y complejos, sin haber solucionado temas sencillos que afectan a la organización, eficiencia, imagen, etc. Es el caso del tema de la puntualidad (o la impuntualidad) en la empresa. Este es un tema más importante de lo que parece.

Una persona que llega diez minutos tarde al trabajo cada día habrá perdido unas 44 horas en un año. Pero según los expertos esta no es la mayor desventaja o coste para la empresa, dado que a la persona se le puede hacer recuperar el tiempo perdido y una cierta flexibilidad en el horario puede ser un elemento incentivador.

Algunos analistas han hecho estudios sobre los efectos perversos en la empresa de aquellas organizaciones en las que la falta de puntualidad es relevante y generalizada. Estas son algunas de las conclusiones, casi todas ellas predecibles.

1. **Cohesión en la empresa.** La impuntualidad de algunas personas mina la cohesión de los trabajadores de la empresa. La puntualidad de unos que contrasta con la impuntualidad de otros desanima y desmotiva aquellos trabajadores más comprometidos con la empresa.
2. **Daños a la imagen de la empresa.** Aquí la impuntualidad puede confundirse con falta de diligencia en prestar atención. En el mundo externo de la empresa (clientes, proveedores, bancos, etc.) una falta de puntualidad es sinónimo de deficiente capacidad organizativa, falta de interés, falta de seriedad, mala imagen, etc.
3. **Productividad.** Por ejemplo, en una reunión de trabajo la falta de puntualidad, aparte de las tensiones que provoca, puede procurar retrasos acumulados y en cadena. Es el ejemplo de la impuntualidad de los jefes a

determinadas reuniones que puede ocasionar retrasos en cadena, atascos, pérdidas de ritmo y paradas que se extiendan en toda la estructura jerárquica de la empresa. La falta de sincronización horaria y las esperas y retrasos pueden provocar pérdidas relevantes de productividad si este tipo de costumbres se hacen crónicas en los hábitos de la empresa.

4. **Cultura de la empresa.** Lo peor que puede suceder es que al final la impuntualidad pase a formar parte de la cultura de la empresa en cuestión, asimilándola y aprendiendo a convivir con ella con resignación y paciencia. En algunos casos esto favorece la creación de una cultura del retraso en todo un país. Es el caso de México, cuyas empresas y gobernantes admiten que se ha convertido en un problema mayúsculo.

La **puntualidad** es una norma básica de educación.



No se puede ser más o menos puntual, hay que ser **siempre** puntual.

La **puntualidad** ha de estar presente tanto en el **trabajo** como en la vida **social**: Ni se puede llegar tarde a una reunión de trabajo, ni tampoco a una cena (por mucha confianza que tengamos con el anfitrión).

Y también, la **puntualidad** rige tanto para el **invitado** como para el **anfitrión**: ni el invitado puede llegar tarde a una cena, ni tampoco el anfitrión puede recibir a los invitados sin tenerlo ya todo dispuesto.

Tan malo es el retraso, como llegar antes de tiempo (incluso puede que esto sea peor): si le han citado a las 10 de la noche, no has de presentarse a las 9,30 y "pillar" a la señora de la casa todavía con los rulos puestos.

Hay quien opina que lo cortés es llegar con un retraso de unos 15 minutos, dándole margen a los anfitriones por si fueran retrasados. Esta opinión es discutible, pero, en todo caso, nunca más tarde de un cuarto de hora.

Sea consciente de que por su tardanza se puede enfriar y "echar a perder" esas delicias que con tanto esmero ha estado toda la tarde preparando la anfitriona.

Cuando se organiza una comida o cena en casa se suele dar **media hora de cortesía** a los invitados. Así, mientras van llegando los primeros se ofrece un aperitivo, dando tiempo a los más rezagados para que se vayan incorporando. Pasada la media hora se pedirá a los invitados que pasen a la mesa. No haga esperar a todo el mundo por culpa de un amigo tardón.

Si la cita es **en un restaurante, se esperará a los invitados en la barra o sentados en la mesa**: se podrá tomar una bebida, pero no comience ya a picar (reprima su apetito insaciable)

Si, por un imprevisto, uno va a llegar tarde a una cita o reunión (algo, de entrada, imperdonable), **si el retraso supera los 15 minutos es inexcusable llamar por teléfono**. Discúlpese, explique los motivos del retraso, indique cuando piensa que puede llegar y pida a los anfitriones que vayan empezando, que ya se incorporará usted más tarde. Cuando llegue, discúlpese nuevamente de los anfitriones y a continuación del resto de invitados.

5. Invitaciones en España y en el extranjero

A continuación veremos unos consejos y unas reglas que debemos conocer si deseamos que nuestras invitaciones tanto sociales como empresariales nos ayuden a tener éxito en nuestra vida social o empresarial.

5.1. Forma de las invitaciones

Las invitaciones se deben realizar con quince días o un mes de antelación. Pero si se trata de una invitación oficial importante, habrá que hacerla con un mes o mes y medio de anticipación, para dar tiempo a una perfecta organización y evitar que los invitados tengan ya otro compromiso.

Existen ya invitaciones impresas de distintos modelos donde los datos de los invitados, fecha, hora y lugar de la invitación se rellenan a mano.

También existen, invitaciones impresas en las que casi todo se rellena a mano, comenzando por el nombre de los anfitriones.

El formato y la redacción de las invitaciones admite diversas formas.

– S.R.C

En la parte inferior izquierda o derecha figura la mención "S.R.C."

(Se ruega contestación), seguida del teléfono y, en algunas ocasiones, de la dirección donde se debe dirigir la contestación, especialmente cuando el acto tiene lugar fuera del domicilio del anfitrión.

En casi todos los países, incluso en los anglosajones, se ha adoptado la fórmula francesa R.S.V.P. (répondre s'il vous plaît), pero en España y en otros países de lengua española empleamos las siglas S.R.C.

Antiguamente era más correcto contestar por escrito, actualmente, la regla es contestar por teléfono.

La contestación por teléfono, en las invitaciones oficiales, debe hacerse al/a la secretario/a social de la institución y no al anfitrión.

En muchos países de lengua inglesa se tacha el R.S.V.P. y se escribe *regrets only* para que telefoneen únicamente los que no pueden asistir.

- **P.M. (Pour mémoire):** para confirmar. Se escribe a mano, tachando previamente el R.S.V.P. Se utiliza para recordarle su asistencia a la persona que ya ha sido invitada por teléfono o personalmente y que ya ha aceptado la invitación.
- **P.R. (Pour remercier):** para dar las gracias.
- **P.F. (Pour féliciter):** Para felicitar.
- **P.F.N.A. (Pour féliciter Nouvel An):** para felicitar el Año Nuevo.
- **P.R.C. (Pour prendre congé):** para despedirse.
- **P.F.C. (Pour faire connaissance):** para presentarse.
- **P.P. (Pour présentation):** para presentar a alguien cuya tarjeta de visita se adjunta.

Ejemplo de invitación formal:

A una invitación formal se responde de manera formal sobre cartulina escrita a mano. Por ejemplo:

<p style="text-align: center;">El presidente de...</p> <p style="text-align: center;">Y la señora de...</p> <p style="text-align: center;">tienen el honor de invitar a</p> <p style="text-align: center;">.....</p> <p style="text-align: center;">.....</p> <p>A la cena que, con motivo de la inauguración de los nuevos locales de su empresa, ofrecerán el día 27 de abril a las 21:00 horas en el Hotel Valencia.</p> <p>Caballeros: Traje oscuro.</p> <p>Señoras: Vestido corto.</p> <p style="text-align: right;">R.S.V.P. TEL.: 360 75 16</p>
--

La contestación podría ser:

Los señores de García
agradecen su amable invitación a la cena del día 27 de abril
y se complacen en confirmar su asistencia.

Si no pudiera asistir, su respuesta sería:

Los señores de García
agradecen su amable invitación a la cena del día 27 de abril
pero lamentan profundamente no poder asistir por hallarse ausentes en esa fecha

5.1.1. Modelo de invitación a una boda.

(Padres del novio) Alejandro Carrasco Montoro Ana Durán López	(Padres de la novia) Pedro Álvarez Senís Mercedes Alviña Boluda
Participan a Ud. el enlace de sus hijos	
Cristina y Javier	
y tienen el gusto de invitarle a la ceremonia religiosa que se celebrará, D.M., el día 20 de julio a las 19 h., en la iglesia de San Juan y San Vicente (calle de Isabel la Católica) y a la cena que se servirá, a continuación, en el restaurante Alameda Palace de nuestra ciudad	
(Se ruega contestación)	
(Dirección y teléfono Del novio)	(Dirección y teléfono de la novia).

5.1.2. Modelo informal de invitación a una boda:

Os queremos invitar..

A nuestra boda que tendrá lugar el próximo día 10 de abril, a las 8 de la tarde, en la Parroquia de San Agustín, 1) y a la cena que tendrá lugar a continuación en el restaurante Valencia (Paseo de la Alameda, 25)

Susana y Carlos

Valencia, 20XX

Se ruega confirmación asistencia

En el caso de que se trate de una casa difícil de encontrar, es de gran utilidad incluir un pequeño plano orientativo al dorso de la invitación o fotocopiado en una hoja anexa.

Cada país tiene sus propias costumbres y terminología para referirse a la vestimenta más adecuada. Por eso, cuando una persona es invitada por primera vez en un país que desconoce, no está segura de cómo debe vestir. Lo natural es que en caso de duda llame y pregunte.

Las invitaciones deben contestarse inmediatamente.

Tardar en hacerlo es una descortesía hacia quien invita y, además, cuando se trata de un almuerzo o de una cena, sentados, el retraso puede impedir una sustitución de quienes por una u otra razón declinan la invitación.

Hace unos años, la contestación se cursaba por correo. Actualmente, lo usual es contestar por teléfono, normalmente al personal de secretariado encargado de recibir las respuestas, en el caso de invitaciones oficiales, o a los anfitriones si es una invitación privada.

Debe evitarse una respuesta dubitativa, como "espero poder asistir", o "contestaré lo antes posible". Eso equivale a poner en un compromiso a los anfitriones. Es preferible excusarse a tiempo que hacerlo demasiado tarde, cuando ya les sea imposible a los anfitriones invitar a otras personas para arreglar la mesa.

6. Invitado/anfitrión

Si es usted un invitado y la invitación es en un restaurante, en el caso de que llegue usted antes que su anfitrión, puede esperarle en la barra, tomando una consumición que el camarero le trasladará a la mesa cuando llegue su anfitrión.

Si el camarero le muestra la mesa que tiene preparada para su anfitrión, usted puede esperarle sentado a ella, tomando algo, pero sin ordenar la comanda. Eso es misión de su anfitrión.

Si la invitación es en un domicilio particular:

- Debe llegar con puntualidad. Con diez minutos de retraso máximo.
- Si la invitación es en casa de su jefe, procure vestirse adecuadamente a la situación, siempre con gusto.
- Obsequie a sus anfitriones, pero no lleve comida ni bebida, excepto bombones, trufas o alguna botella de colección que, por supuesto, los anfitriones no están obligados a sacar a la hora de la cena. Cuando usted cena en un restaurante, tampoco lleva nada de comer o de beber. Podría ser interpretado como una desconfianza en el buen hacer de sus anfitriones como tales.
- Cuidado con las conversaciones. No está permitido hablar sobre enfermedades, pornografía, política y todo aquello que suponga un fuerte enfrentamiento entre comensales.
- Procure hablar con todo el mundo.
- No pida que le sirvan más, pero si se lo ofrecen y le apetece, si puede aceptarlo.
- Atención a la ingestión de bebidas alcohólicas. Pueden traicionarle en sus reacciones.

- Si durante la comida sufriera usted un ataque de tos, o se atragantara, levántese y vaya al cuarto de baño. Al volver, límitese a decir "Estoy bien, gracias".
- No fume durante la cena, hasta llegar a los postres.
- No sea el último en despedirse y agradezca a los anfitriones todas sus atenciones.

Si es usted el anfitrión y la invitación es en un restaurante, procure llegar antes de la hora prefijada. Tendrá la oportunidad de comprobar que todo está como usted desea. Si llega antes que sus invitados, espérelos sentado a la mesa. Identifíquese y pídale al camarero que cuando aquellos lleguen los conduzca hasta la mesa.

En cuanto al menú, pueden darse dos situaciones: que ordene usted la comanda antes de que ellos lleguen o que espere a que lleguen ellos para hacerlo. Ambas actuaciones son correctas. Todo depende de lo acordado entre ustedes.

Cuando llegue la hora de abonar la factura, puede levantarse con cualquier excusa plausible y abonarla directamente en caja, pedir la cuenta y abonarla con discreción y firmeza delante de los demás o pactar con el maître el pago a posteriori (solamente en el caso de que le conozcan).

Si es usted mujer, quizás sus invitados se nieguen a dejarse invitar. En ese caso, indique que «invita usted, pero paga su empresa». Esa frase obra milagros. La próxima vez se levantará antes y abonará la cuenta antes de que le presenten la factura en la mesa.

Si la invitación es en su domicilio:

- Procure invitar a personas que pertenezcan a medios sociales o empresariales parecidos.
- Es aconsejable no invitar al mismo evento a personas enfrentadas por algún motivo. Por ejemplo, personas divorciadas o separadas, o enemigos irreconciliables.

Técnicas de secretariado de dirección

El protocolo empresarial

- En el caso de que se produjera alguna situación difícil, será el anfitrión quien, con tacto y delicadeza, hará lo posible por despejarla, evitando de este modo que el resto de los invitados presencien una escena desagradable.
- Procure que sus invitados se encuentren cómodos y a gusto.
- Cuide el marco: su casa, los elementos de la mesa y el entorno.

7. Tratamientos honoríficos utilizados en las comunicaciones protocolarias

El tratamiento es el título de cortesía que se da a una persona por razones de cargo o categoría. Los tratamientos honoríficos por razón de cargo se pierden al cesar en el mismo, al contrario que los dados a título personal que acompañan a la persona con carácter vitalicio, aunque muchos de ellos no son heredables ni utilizables por su cónyuges o descendientes.

Es una parte fundamental una correcta utilización del tratamiento, por el contacto que cualquier personal de hostelería puede tener con los asistentes a un determinado banquete o servicio en un hotel.

La regulación de los tratamientos oficiales viene determinada por ley y el resto de los tratamientos no oficiales (personas de empresa, titulados universitarios, etc.) viene determinado por la educación y la cortesía, aunque la evolución de la sociedad ha ido transformando las relaciones sociales a un trato y tono más igualitario.

Este trato igualitario no debe caer en la fea costumbre del tuteo, sobre todo con personas que no conocemos previamente. Una vez realizadas las presentaciones es una opción que nuestro interlocutor nos indicará si desea ser tuteado, pero nunca el personal de cualquier establecimiento debería acceder a esta petición, aunque así lo indique su interlocutor.

Como empleados de un establecimiento de hostelería debemos marcar la distancia que marca el Usted, y el resto de tratamientos oficiales durante cualquier tipo de celebración, evitando siempre la familiaridad que podríamos tener con personas conocidas en otro tipo de situación (si acudiéramos como invitados en vez de como empleados del establecimiento de hostelería).

En el ámbito particular, es cierto que cada vez más se priva de todo tratamiento oficioso a las personas, dejando los mismos para discursos e intervenciones de carácter público.

Las discrepancias personales por carácter político o social (un republicano respecto de la monarquía, por ejemplo) deben dejarse profesionalmente a un lado, o pedir el relevo para el servicio en ese acto (quedarse en el servicio de cocina, por ejemplo).

Como dice un antiguo refrán español "Lo cortés no quita lo valiente". La educación no debe estar reñida con ningún tipo de idea o creencia, pues sería la disculpa perfecta para caer en formas poco corteses de trato respecto de otras personas que profesan otra religión, otra creencia política, etc.

La profesionalidad será la muestra evidente del comportamiento del servicio del establecimiento, y será la marca o sello distintivo de ese negocio, dotando al mismo de una categoría intrínseca a la otorgada por otros (instalaciones, accesos, decoración, etc). Debemos recordar que la formación del personal no solo es un bien para ellos, sino para el conjunto de toda la empresa.

Una regla a tener en cuenta: En la mayoría de los casos es aceptable utilizar Señor seguido del cargo ocupado: Señor Ministro, Señor Diputado, Señor Director, Señor Embajador, etc..

La exposición que hacemos en las siguientes líneas no pretende ser exhaustiva, ya que el número de tratamientos es casi tan extenso como tipos de títulos, cargos o méritos existen tanto en nuestro país como en el de procedencia de los posibles invitados extranjeros.

1. Reyes y Emperadores. Su Majestad, Vuestra Majestad. Otros tratamientos: Señor/Señora.
2. Príncipes e Infantes. Su Alteza Real, Vuestra Alteza Real. Otros tratamientos: Señor/Señora/Alteza.
3. Hijos de Emperadores. Su Alteza Imperial, Vuestra Alteza Imperial. Otros tratamientos: Alteza.

4. Grandes Duques de Luxemburgo. Serenísimo/a. Otros tratamientos: Señor/Señora.
5. Marqueses, Barones, Duques y Condes. Excelencia. Otros tratamientos: Señor/Señora.
6. Grandes de España. Excelencia. Otros tratamientos: Señor/Señora.
7. Presidente y Vice-Presidente del Gobierno. Excelencia. Otros tratamientos: Señor Presidente - Vice-Presidente.
8. Ministro. Excelencia. Otros tratamientos: Señor Ministro.
9. El Papa. Santísimo Padre. Otros tratamientos: Padre Santo.
10. Rectores. Excelentísimo y Magnífico. Otros tratamientos: Señor Rector.
11. Alcaldes (excepto de Madrid y Barcelona). Ilustrísimo. Otros tratamientos: Señor Alcalde.

8. La asertividad

Hay quien considera que asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos. Sin embargo, si se contempla la asertividad como la competencia que reúne las conductas y pensamientos que permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido, se puede afirmar que es una competencia que complementa el resto de dichas habilidades.

La persona asertiva es aquella persona capaz de expresar sentimientos, actitudes, deseos y opiniones de un modo adecuado a cada situación social que se le presente, respetando a esas conductas en los demás y resolviendo de modo adecuado los posibles problemas que surjan.

El individuo asertivo es expresivo, espontáneo, seguro y capaz de influir a los otros.

Las características básicas de la persona asertiva son:

- Libertad de expresión
- Comunicación directa, adecuada, abierta y franca.
- Facilidad de comunicación con toda clase de personas.
- Su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

La asertividad no es un "rasgo" de la persona. El individuo no se considera asertivo o no asertivo, sino que se comporta asertivamente o no en muchas situaciones.

La persona asertiva suele llevar bien sus relaciones interpersonales. Está satisfecha de su vida profesional y social y tiene confianza en sí misma para cambiar cuando necesite hacerlo.

Como cualquier otra habilidad humana, la asertividad es susceptible de aprenderse, practicarla y mejorar. Está íntimamente relacionada con el conocimiento de uno mismo y la autoconfianza. Se es dueño de las propias emociones si se tiene confianza en uno mismo. Sólo conociéndose y confiando en las propias capacidades y aprendizajes, se puede llegar a ser asertivo.

Una de las razones por la cual la gente es poco asertiva es debido a que piensa que no tiene derecho a sus creencias, derechos u opiniones. En este sentido, el entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas en exigentes y egoístas, sino en enseñar que la gente tiene derecho a defender sus derechos antes situaciones que a todas luces son injustas.

8.1. Conducta asertiva o socialmente hábil

El comportamiento asertivo implica respeto de sí mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. Además, se expresan directamente los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas.

Asimismo, el comportamiento asertivo implica reconocer también las propias responsabilidades y qué consecuencias resultan de la expresión de los sentimientos. La conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes; pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables.

8.2. Conducta pasiva

Este tipo de conducta se produce por la propia incapacidad de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso.

El objetivo de este tipo de comportamiento es evitar conflictos a toda costa. Comportarse de este modo en una situación puede dar como resultado una serie de consecuencias no deseables tanto para la persona que está comportándose de manera no asertiva como para la persona con la que está interactuando. La persona que actúa de modo pasivo se puede sentir a menudo incomprendida, no tomada en cuenta y manipulada. Además, puede sentirse molesta respecto al resultado de la situación o volverse hostil o irritable hacia las otras personas.

La probabilidad de que la persona no asertiva satisfaga sus necesidades o de que sean entendidas sus opiniones se encuentra sustancialmente reducida debido a la falta de comunicación o a la comunicación indirecta ó incompleta.

8.3. Conducta agresiva

Este comportamiento conlleva la defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgrede los derechos de las otras personas.

La conducta agresiva en una situación puede expresarse de una manera directa o indirecta:

- La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes. El componente no verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o las miradas intensas e incluso los ataques físicos.
- La agresión verbal indirecta incluye comentarios sarcásticos y rencorosos y murmuraciones maliciosas. Las conductas no verbales agresivas incluyen gestos físicos realizados mientras la atención de la otra persona se dirige hacia otro lugar o actos físicos dirigidos hacia otras personas u objetos.

El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades.

La conducta agresiva es reflejo a menudo de una conducta ambiciosa y puede traer como resultado a corto plazo consecuencias favorables, como una expresión emocional satisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados. No obstante, pueden surgir sentimientos de culpa, una enérgica contra agresión directa en forma de un ataque verbal o físico por parte de los demás o una contra agresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante. Las consecuencias a largo plazo de este tipo de conductas son siempre negativas.

Se proponen a continuación unos ejercicios prácticos que reflejan lo expuesto en cuanto a los distintos tipos de comportamiento.

8.4. Casos Prácticos

– Caso 1

La persona que estaba citada a las 11 de la mañana, acaba de llegar, justo una hora tarde. No ha llamado para avisar que se retrasaría.

El directivo que lo citó, está a punto de incorporarse a una reunión convocada para las 12.15. La secretaria dice al visitante:

- Pase por favor, el director sólo dispone de 15 minutos. **CONDUCTA PASIVA.**
- Hemos estado esperando durante una hora. Habríamos agradecido que hubiera avisado que llegaba tarde. El director sólo dispone de 15 minutos, por lo que quizá prefiera concertar otra cita. **CONDUCTA ASERTIVA.**
- La agenda es muy rígida, ha llegado tarde. El director no puede recibirle ahora y difícilmente podrá en las próximas semanas. **CONDUCTA AGRESIVA.**

– Caso 2

Una persona desconocida se acaba de mudar al despacho de al lado. Quiere conocerla.

- Sonríe al tiempo que su vecino se acerca, pero no dice nada. **CONDUCTA PASIVA.**
- Usted se acerca a la puerta del nuevo vecino, se presenta y le da la bienvenida. **CONDUCTA ASERTIVA.**
- Mira al vecino al pasar por su despacho. **CONDUCTA AGRESIVA.**

Hay muchas técnicas para tener un comportamiento asertivo. Ser asertivo no significa querer llevar siempre la razón, sino expresar nuestras opiniones y puntos de vista, sean estos correctos o no. Todos tenemos también derecho a equivocarnos.

Se exponen, a continuación, algunas estrategias para hacer más eficaces las respuestas asertivas:

- Tener un buen concepto de sí mismo.
- Planificar los mensajes.
- Ser educado.
- Guardar las disculpas para cuando sean necesarias.
- No arrinconar a los demás.
- Aceptar la derrota cuando sea necesario.
- Nunca recurrir a las amenazas.

8.5. Conductas no asertivas

Algunas personas viven acobardadas y en un mundo casi sin derechos. Temen reclamar aquello que en justicia les corresponde por miedo a pasarse o por miedo a ser rechazados. Este tipo de persona no tiene muy claro dónde finalizan sus derechos y comienzan los del prójimo, por lo que habitualmente cede terreno y se deja manipular por los demás. No confía en sus propias fuerzas, por lo que generalmente no presenta batalla. Se siente derrotado antes de luchar y elude las

discusiones, pues, en su interior, está convencido de su fracaso, ya que, al no competir nunca, jamás adquiere experiencia combativa. Tiende a estancarse en su vida por temor al riesgo que implica un cambio y llega a acomodarse a las situaciones más incómodas con tal de no exponerse.

En el plano laboral suele ser explotado por jefes y compañeros, asumiendo tareas y obligaciones que no le conciernen, todo ello por miedo a enfrentarse a los mismos o plantear la menor queja.

En su relación social puede ofrecer un aspecto de falta de sinceridad, pues da mil rodeos antes de pedir lo que quiere y resulta falso porque pretende quedar siempre bien y que no se le censure.

Es muy raro que se queje ante las pequeñas injusticias cotidianas. Que, por ejemplo, proteste en un lugar público cuando es mal atendido, devuelva un efecto defectuoso a quien se lo vendió.

Aunque siempre es arriesgado generalizar, las personas con dificultades para comportarse de forma asertiva pueden agruparse en:

- El tímido. Se muestra pasivo ante cualquier situación y se deja atropellar por todos.
- La persona con dificultades de comunicación. En algunos casos, tiende a hablar demasiado, no transmite mensajes directos; en otros, la comunicación carece de sinceridad o dice lo menos adecuado en el momento menos oportuno.
- El individuo que puede ser asertivo en determinadas circunstancias y es incapaz en otras.
- La persona con déficit de conducta. Carece de determinadas habilidades propias de la asertividad. Incapaz para establecer el contacto visual, no sabe escuchar activamente....
- La persona con obstáculos específicos. Sabe lo que debería hacer y cómo actuar, pero la falta de control emocional le impide realizar lo que desea.

- La persona cuyos hábitos interfieren en sus deseos. Ha aprendido a hacer mal algunas cosas, tiende a la imperfección.

Otras muchas personas piensan que tienen derecho a todo y conculcan los derechos de los demás sin ningún miramiento. En muchos casos, este es un comportamiento típico de las personas inseguras.

9. La imagen personal. La vestimenta adecuada

Nuestra imagen en el mundo empresarial es el resultado de las costumbres adquiridas desde la infancia junto a la asimilación de la cultura que nos rodea. El mundo cambiante en el que vivimos nos obliga a adaptarnos a las nuevas exigencias que se producen en el ámbito laboral, tanto para el hombre como para la mujer. Los buenos modales adquieren otras dimensiones más alejadas de la rigidez y la afectación, dando paso a un tipo de relaciones más humanas y cordiales.

Todo ello redundará en la creación de un ambiente de trabajo más relajado y distendido. No en vano pasamos buena parte de nuestra vida en el trabajo. En el caso del protocolo social podemos hacer una diferencia hacia la mujer bien por cortesía o por costumbre. Esto no cambia totalmente en el mundo empresarial donde hombre y mujer se tratan por igual y las normas que se establecen en el ambiente laboral de cada empresa afectan del mismo modo a unos y otras. Todos, hombres y mujeres, son miembros de una misma empresa con sus cometidos específicos, sus niveles en los diferentes estratos, pero con una misma relación laboral independiente del género.

Bien es cierto que la igualdad de género en la empresa no se refleja todavía en todos los ámbitos, sobre todo el económico, pero también es verdad que cada vez son más las empresas dirigidas por mujeres son que ello implique una pérdida de su feminidad y sin que, por otro lado, los hombres puedan pensar en un atentado a su condición masculina. Las nuevas costumbres profesionales y la cada vez más alta cualificación de los trabajadores nos abocan a comportamientos y conductas más sensatas y acordes con el mundo en el que vivimos.

El respeto, la cordialidad, el comportamiento adecuado y correcto en cada situación crearán una mejora de la convivencia laboral que, sin duda, repercutirá en la buena marcha de la empresa.

Es, sobre todo, durante el llamado período de prueba ó prácticas cuando debemos prestar más atención a nuestros modales. Es entonces cuando nos mostramos más "obedientes", metemos más horas de las debidas y tratamos de mostrar un carácter abierto y cordial. Pero pronto llegará nuestro tormento si, superado este período y como incentivo para hacer "méritos", debemos forzar aún más nuestro comportamiento dando paso al trepa que llevamos dentro. La empresa es un mundo muy competitivo donde es importante mantener siempre la misma compostura. Por ello hablaremos de nuestra imagen en su conjunto, ya que siempre que hablamos de "imagen" la asociamos simplemente a los rasgos físicos de la persona, pero, en realidad, nuestra imagen, la primera impresión que causamos, dependerá de un conjunto de cosas, como son:

- La vestimenta, que deberá ser adecuada a nuestra figura.
- La postura física.
- Nuestra forma de presentarnos o saludar.
- Nuestros hábitos higiénicos.
- Nuestros gestos.

Con el tiempo nos veremos obligados a tomar decisiones más complicadas, como nuestra postura ante una huelga, la colecta para un fin determinado, problemas de salud de un compañero..., para los cuales debemos estar preparados y tener criterios estables.

Nuestra disposición para viajar o participar en actos organizados por la empresa no debe representar ningún obstáculo y puede servirnos, para una mayor integración en la organización de la misma. Crear nuestro propio estilo y mantenerlo no es tan complicado si tenemos en cuenta, además de las circunstancias anteriores, una serie de cuestiones que citamos a continuación:

- Tipo de empresa.
- Horas de trabajo.

- Tiempo de desplazamiento desde casa a la oficina.
- Tipo de transporte utilizado.
- Jornada continua o partida.
- Lugar de trabajo: espacio, confort, luminosidad...
- Tipo de trabajo.
- Manejo y transporte de material.
- Desplazamientos dentro de la empresa.
- Puesto de trabajo y cargo que ocupa dentro de la empresa: sin duda alguna es lo que más va a marcar nuestra indumentaria.
- Relación con los compañeros.
- Posibilidad de promoción.
- Reuniones con los directivos.

9.1. Vestir en la empresa

Una vez analizadas estas cuestiones estamos en situación de conformar nuestro propio estilo, comenzando por el vestir. La imagen en la empresa será difícil de mantener a lo largo de todo el día si no tenemos en cuenta algunas cuestiones que os mostramos a continuación:

- **El traje**, tanto para el hombre como para la mujer, es considerado el rey de la buena imagen de la empresa. Traje de chaqueta con pantalón o falda, con chaleco o no. Esto no debe de extrañarnos ya que hoy en día se utilizan telas de una gran calidad que ofrecen un excelente confort, habiendo logrado rebajar al máximo su peso y facilitar en gran medida su flexibilidad. La chaqueta del traje será de doble botonadura o sencilla teniendo en cuenta que en el hombre la doble botonadura no admite chaleco.

– **La camisa**, de un tono más bien claro, aunque admitirá cualquier combinación de estampados y cuadros de indumentaria femenina. El color blanco se reservará para reuniones formales. Reserve el color azul para las entrevistas de trabajo o reuniones en las que quiera que le escuchen.

– **Los pantalones**, harán juego con la americana o la ropa de sport. Pueden llevarse pantalones vaqueros siempre que la dirección de la empresa lo permita y, por supuesto, dependiendo del puesto de trabajo que se ocupe.



Elegir el cómo vestir, depende del tipo de empresa en la que se trabaje

– **Vestidos**, de cortes sencillos y prendas de dos piezas conforman un amplio abanico de combinaciones a la hora del vestir femenino.

– **Los zapatos**, adaptados a la estación del año, deberán cumplir su misión fundamental. Han de procurar el máximo confort. No nos dejemos engañar por la moda del momento. Existen muchos modelos en el mercado que se adaptan a la perfección a su doble cometido: agradar a la vista y a los pies. Las zapatillas deportivas sólo se utilizarán si hacen juego con la ropa y en situaciones muy restringidas.

– **Las joyas**, serán las imprescindibles. Utilice bisutería. Cada día aparecen más tiendas dedicadas sólo a tal fin de multitud de estilos y precios. Nos aporta gran variedad y nos dará un aire más conjuntada.

- **Los complementos**, que se utilicen deberán conjuntar con nuestro atuendo. Bolsos, pañuelos, sombreros, fulares, guantes y un sinfín de objetos personales perfilarán nuestro propio estilo.
- Ni que decir tiene que la ropa deberá estar perfectamente limpia y planchada.
 - Si lleva corbata no afloje el nudo; para eso es mejor no utilizarla.
 - Los zapatos lucirán bien brillantes.
 - El maquillaje será suave para evitar los numerosos retoques a lo largo del día.
 - Es mejor llevar la ropa un poco holgada, porque facilitará los movimientos que realicemos a lo largo de nuestra jornada laboral.