

MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ GUILLÉN

**MANUAL BÁSICO
DE PROTOCOLO
EMPRESARIAL Y SOCIAL**



Madrid - Buenos Aires - México

© M.^a Carmen Martínez Guillén, 2007

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

E-mail: ediciones@diazdesantos.es
Internet://<http://www.diazdesantos.es>

ISBN: 978-84-7978-810-0
Depósito legal: M. 26.097-2007

Diseño de cubierta: A. Calvete
Fotocomposición e impresión: Fernández Ciudad, S. L.
Encuadernación: Rústica - Hilo, S. L.

Impreso en España

ÍNDICE

Prólogo	I
1. Ordenación del protocolo	1
2. Precedencias de los puestos en los actos oficiales	9
3. Inauguraciones	13
4. Actos públicos	17
5. Visitas y acontecimientos especiales	23
6. Presentaciones en la empresa	27
7. Ferias y exposiciones	29
8. Imagen personal	33
9. Comportamiento en eventos sociales	39
10. Banquetes	41
11. La comida, los invitados: su invitación, ordenación y colocación en la mesa	53
12. De la eficiente colocación de los comensales	59
13. El menú	69
14. Los vinos	73

15. Las reglas de oro de la comida y sus matices	85
16. Discursos y brindis	91
17. Agasajos importantes	99
18. Comidas y cócteles en casa de amigos	107
19. Copas (cóctel) en casa	115
20. Andar por la calle	119
21. El protocolo en los negocios y en la política	121
22. Saber estar en los negocios	125
23. Cuadro de necesidades para la organización de actos	133
24. La ornamentación	137
25. La rueda de prensa	147
26. La nota de prensa. Elementos que la componen	153
27. El regalo de empresa	165
28. Presidencia de actos	173
29. Precedencias oficiales	177
30. Los tratamientos	187
31. El protocolo funerario	193
Índice analítico	197

PRÓLOGO

Desde la admirable fertilidad de su pluma M.^a Carmen Martínez nos ofrece una nueva obra de Relaciones Públicas, dedicada esta vez a ese terreno difícil y comprometido del mundo de el protocolo en la empresa y los negocios, en el que tan necesarias resultan estas técnicas de protocolo pero, ¡cuidado! Rectamente entendido y no como suele ocurrir, desgraciadamente utilizado como un instrumento más de quedar allí donde han fracasado otras técnicas y otras manipulaciones.

La obra de esta profesora universitaria y consultora, tiene sin duda, un destinatario natural, los estudiantes de Relaciones Públicas y Protocolo, es decir, ese sector de profesionales de la juventud española e iberoamericana que han invertido su tiempo en esto, por la comunicación humana, que a tal cosa se reduce —o tal vez se amplían— las Relaciones Públicas y el Protocolo, una comunicación radicalmente ética, como quería Bernays y como quiere, naturalmente, Sam Black, por referirme a los dos egregios pioneros de esta profesión.

Ahora bien, el hecho de que mi colega y amiga, la profesora Martínez, se ciña como la pupila a la luz a una interpretación axiológica de las Relaciones Públicas y Protocolo, o sea a una interpretación de las mismas basada en una conducta socialmente responsable,

no restan un ápice a la practicidad de su concepción, fielmente reflejada a lo largo y a lo ancho de todo su obra. Tal vez, el refrendo más importante de estas concepciones halle en el mundo empresarial del protocolo, en el que por cierto proliferan como los hongos los departamentos de ética, siquiera, como apunté en alguna obra mía, se trate de una desviación funcional de las Relaciones Públicas que, sin duda, habrá que corregir en un futuro más o menos inmediato.

Entre los aspectos más importante de la obra que se presenta destaca, a mi juicio, su contenido; una primera lectura superficial y un tanto frívola nos inclinaría a considerarlo como una especie de «travestimo» comunicacional con el que tan duro se mostraba Habermas y por virtud del cual arruinaría el «vero» objetivo de las Relaciones Públicas y el protocolo; sin embargo, ello no es así, una lectura más atenta nos descubre enseguida que Martínez es fiel epígonos de Bernays y en consecuencia sólo concibe las Relaciones Públicas y el Protocolo como un instrumento de persuasión, sí, pero cuya legitimidad resulta de la coincidencia del interés público con el privado, cuando el interés privado ha apuntado previamente, como la flecha a la diana, a lo querido por la «Kulturmorme», la norma de la cultura, que es expresión indubitable del sentir de la colectividad, como afirmaba Mayer.

Otros aspectos dignos de especial resalte son el paralelismo entre el desarrollo de el protocolo y el estado del bienestar, ese formidable sueño keynesiano que tuvo la virtud de arruinar a la izquierda política y que hoy exige, sin duda, una profunda revisión a la que naturalmente no deben ser ajenas las Relaciones Públicas; el Protocolo el nuevo tratamiento que exigen éstas y que sin afectar, desde luego, a sus principios rectores, determinan la utilización de nuevas técnicas; y la concepción de lo que podrían denominarse Protocolo transnacionales, acorde con las nuevas realidades geopolíticas y tecnológicas.

Con esta obra, Martínez añade un nuevo tramo de indudable valor constructivo teórica y a la validación práctica de el Protocolo, actividad que ha alcanzado un auge extraordinario en las sociedades contemporáneas y que ha dotado de sentido a ese fenómeno de la comunicación, al que tanta atención presta el hombre de nuestro tiempo.

Ahora bien, coherente con mi vocación científica y universitaria, la declaración formulada en el párrafo anterior exige que explique la

concepción de las Relaciones Públicas y Protocolo, explicitación, por otra parte, que ha de entenderse como homenaje al fecundo trabajo de la profesora Martínez.

Las Relaciones Públicas sin duda son una actividad de comunicación, especializada en las relaciones con los distintos públicos de los que es experto y el Protocolo es su expresión plástica del poder, en ello agotan en gran medida, su que hacer y su ventura, pero son una actividad de comunicación de carácter finalista y anxiológico y ahora explicaremos nuestra afirmación. A diferencia de otras clases de comunicación, las Relaciones Públicas pretenden la institucionalización del diálogo social entre los entes colectivos formales —la empresa, las instituciones públicas y/o privadas, etc.— y el ciudadano individual, el «privus» romano, que colectivamente considerado constituye eso que se llama sociedad y que es previo a todo lo demás. Pero advertimos que se trata de institucionalizar un diálogo que es, nada más y nada menos, una rendición social de cuantas del ciudadano corporativo, la empresa, la institución, al «privus», a la sociedad, en fin, acerca de su comportamiento, que ha de realizarse de acuerdo con los dictados de la «norma de cultura». Se trata, en suma, de la romana «Pública relatio» y que, como nos recuerda Desantes, consiste en la demostración, a través de la comunicación, de que la empresa, la institución, cumple dignos sociales y económicos, en su caso.

Un paso delante de esta concepción nos llevaría a afirmar que las Relaciones Públicas, al arbitrar toda clase de técnicas e instrumentos de comunicación para el cumplimiento de su finalidad última, está realizando —repare el lector en la afirmación hecha— el derecho a la información, derecho fundamental del ciudadano y de la sociedad como reconocen todas las constituciones políticas de nuestro tiempo.

Se configuran así las Relaciones Públicas como la representación de los intereses legítimos del complejo corporativo institucional de la sociedad, pero al mismo tiempo como defensor de las convicciones más profundas de ésta, en cuanto colabora en la explicación de su «norma de cultura» y en su posterior aplicación por parte de aquél.

De este modo, queda perfectamente cerrado el sistema social en que se desempeña la comunicación corporativa; de una parte, las Relaciones Públicas se nos ofrecen como representación de los intereses legítimos del mundo institucional; de otra, los medios de co-

municación se constituyen como plataforma de explicitación de tales intereses; y por último, el «privus» colectivamente considerado, esto es, la sociedad, se pronuncia acerca de su presunta «bondad» sancionando positivamente o negativamente al ente colectivo formal.

El Protocolo lo podríamos definir como la normativa que es legislada o establecida por usos y costumbres donde se determina, la precedencia y honores que deben tener las personas y símbolos, la solemnidad y desarrollo del ceremonial de los actos importantes donde se relacionan las personas para un fin determinado. El protocolo se implanta como consecuencia de una necesidad social, es decir; establece como se deben desarrollar los actos importantes que se producen en la sociedad. Al igual que las normativas jurídicas son necesarias para regular los cauces que llevan a una convivencia civilizada entre los individuos, la norma protocolaria determina como se deben desarrollar los actos que emanan de las instituciones y particulares.

Sin duda, advertirá el lector la ausencia en el planteamiento ofrecido de un factor fundamental: la norma por virtud de la cual el ciudadano juzga el comportamiento institucional, pero se trata de una ausencia aparente, porque dicha norma, que es la «Kulturnorme» o norma de cultura, subyace en las más profundas convicciones que inspiran las actitudes primarias de la sociedad y que se expresan a través de eso que se ha denominado con dispar fortuna el «carácter nacional».

No quiero alargarme más en la presentación de esta obra, que es manifestación de la espléndida madurez intelectual de su autora, de la que dada su experiencia todavía cabe esperar otras contribuciones, también de primer orden, al desarrollo de esta novísima ciencia de las Relaciones Públicas y técnicas Protocolarias.

Profesor Dr. José Daniel Barquero.

Director Fundación Universitaria ESERP.

Director del Master en Relaciones Públicas de la Universidad de Barcelona IL3.

Presidente del Consejo Superior Europeo de Doctores y Doctores Honoris Causa.

Normas de carácter social (de protocolo, en sentido muy estricto) o de etiqueta o simples reglas convencionales, variables en el tiempo y en cada país, de carácter no vinculante y cuyo incumplimiento no representa para el infractor más que una sanción social (por ejemplo, la obligación de vestir chaqué durante el día y smoking por la noche).

Normas con verdadero carácter jurídico, que son dictadas por el Estado o la comunidad internacional, y que constituyen ya verdadero derecho positivo, ya simple derecho consuetudinario (por ejemplo, la disposición oficial que regula la precedencia de autoridades).

NORMAS LEGALES SOBRE PROTOCOLO

La normativa legal se refiere estrictamente a la que regula el protocolo propiamente dicho, es decir, a las reglas que rigen los actos públicos y celebrados por el sector público.

Las normas fundamentales por las que se rige el protocolo oficial son las siguientes:

El Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto, por el que se aprueba el Ordenamiento General de Precedencias en el Estado.

El Real Decreto 834/1984, de 11 de abril, por el que se aprueban el Reglamento de Honores Militares.

El Real Decreto 2945/1983, de 9 de noviembre, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas del Ejército de Tierra.

El Real Decreto 1024/1984, de 23 de mayo, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas de la Armada

El Real Decreto 494/1984, de 22 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas del Ejército del Aire.

En cada uno de los tres últimos Reales Decretos se contienen normas de nuestro interés en sus Tratados tercero y quinto, que se ocupan, respectivamente, de la disciplina y de los honores y ceremonias.

LA ADMINISTRACIÓN DEL PROTOCOLO OFICIAL

Designamos así al conjunto de órganos del Estado y de las demás entidades públicas que tienen como misión cuidarse de programar, planificar, dirigir y realizar los actos públicos de la institución a la que sirven.

Distinguimos las siguientes administraciones:

- Administración del Estado.
- Administración autónoma.
- Administración local.

PROTOCOLO EN EL SECTOR PRIVADO

En principio, el protocolo en el sector privado no tiene, como es lógico, la importancia que reviste en el sector público, pues éste es el protocolo oficial, el protocolo por antonomasia. Pero, aun hecha esta afirmación, debe distinguirse entre el protocolo de los actos organizados por las instituciones que, aunque incluidas en el sector privado, participan de alguna manera en la vida pública oficial (corporaciones o empresas públicas), y los actos organizados por las demás entidades o personas físicas.

LA ETIQUETA SOCIAL

Se habla de protocolo social como el equivalente al protocolo en los actos de sociedad y familiares que no trascienden al exterior y que, por esa razón, no pueden ser considerados como actos públicos. Las normas que los rigen quedan limitadas a determinados usos, admitidos en cada época y que, según ésta y a veces el territorio en que se celebran aquellos actos, pueden variar, y de hecho varían. Estos usos se imponen a todos los individuos, poniéndoles de manifiesto lo que se hace y lo que no se hace, ejerciendo, como la moda, una auténtica presión sobre los mismos, aún sin que ellos se den cuenta.

GOBIERNO ESPAÑOL

Dirige la política interior y exterior, la Administración civil y militar y la defensa del Estado. Ejerce la función ejecutiva y la potestad reglamentaria de acuerdo con la Constitución y las leyes.

- **Composición:**

Presidente.

Vicepresidentes, en su caso.

Ministros.

Demás miembros que establezca la ley.

- **Presidente del Gobierno**

Tratamiento de *Excelentísimo* y honores militares de arma presentada e himno nacional.

- **Consejo de Ministros**

Es el órgano supremo del Poder Ejecutivo de la Nación. Lo preside el Presidente del Gobierno y lo componen los titulares de los departamentos ministeriales. Los titulares de estos reciben el nombre de *Ministros*, y sus segundos el de *Subsecretarios*.

Todos los ministros tienen el mismo tratamiento que el Presidente del Gobierno.

La precedencia entre los Ministros y sus representantes se establece según el criterio de antigüedad de su creación.

- **Subsecretarios**

En todos los ministerios civiles tienen la consideración de Jefes Superiores de Administración, y, por consiguiente, tratamiento de

Ilustrísimo salvo en la Presidencia del Gobierno, que por tener categoría de Ministro y actuar de Secretario del Consejo de Ministros y en el de Asuntos Exteriores, que está equiparado a Ministro Plenipotenciario de primera clase, les corresponde el de *Excelentísimo*.

- **Directores Generales**

Son los Jefes de cada uno de los Servicios Nacionales en que se divide el Ministerio. Existen varios en cada departamento. Tienen categoría de Jefes Superiores de Administración y tratamiento de *Ilustrísimo*.

En el Ministerio de Asuntos Exteriores, por pertenecer a la carrera diplomática, con categoría de Ministros Plenipotenciarios de primera clase, tienen el tratamiento de *Excelentísimo*.

- **Secretarios Generales y Oficiales Mayores**

En todos los Ministerios existe el cargo de Secretario General y Oficial Mayor, indistintamente, cuando no los dos a la vez.

Todos ellos tienen categoría de Jefes Superiores de Administración, correspondiéndoles, por lo tanto, el tratamiento de *Ilustrísimo*.

CORTES GENERALES

Las Cortes Generales representan al pueblo español y están formadas por el Congreso de los Diputados y el Senado.

- **El Congreso de los Diputados**

El Presidente del Congreso, tiene, a efectos de honores y tratamiento, la consideración de Ministro. Por lo tanto, tiene el tratamiento de *Excelentísimo* y honores militares de arma presentada e himno nacional.

Los diputados no tienen tratamiento especial, aunque en sesión usan el de *Señoría*.

- **El Senado**

El Senado es la cámara de representación territorial.

Al igual que los diputados, los senadores no tienen tratamiento especial, y usan en sesión el de *Señoría*. El Presidente del Senado tiene la misma consideración que el del Congreso.

CONSEJO DE ESTADO

El Consejo de Estado es el supremo órgano consultivo del Gobierno. Su tratamiento es impersonal.

El Presidente del Consejo y los Consejeros tienen el tratamiento de *Excelentísimo*.

ORGANIZACIÓN LOCAL

- **Alcalde**

Es el jefe de la Administración Municipal, Presidente del Pleno del Ayuntamiento y, en su caso, de la Comisión Permanente, y Delegado del Gobierno, salvo en los casos exceptuados por la Ley.

Los Alcaldes de Madrid y Barcelona tienen tratamiento de *Excelentísimo*.

Los de las demás capitales de provincia, salvo privilegios particulares, tienen tratamiento de *Ilustrísima*.

Y los de todos los demás Municipios, tienen tratamiento de *Señoría*.

El Ministro del Interior podrá conceder el tratamiento de Ilustrísimo a los Alcaldes de los Municipios de población superior a 100.000 habitantes, que no sean capitales de provincia.

1.º Relación de autoridades y jerarquías

La relación de jerarquías y autoridades debe estar confeccionada por orden de prelación y precedencias de antemano y con anterioridad a cualquier acto, teniendo un excesivo cuidado en mantenerla debidamente actualizada.

El orden de esta relación será el siguiente:

- 1.º Autoridades.
- 2.º Jerarquías y altos cargos relacionados con el acto.
- 3.º Universidad.
- 4.º Entidades culturales.
- 5.º Invitados obligados.
- 6.º Invitados en general.
- 7.º Prensa, radio, televisión y agencias informativas.

2.º Lista de invitados

- Se sacará de la relación de autoridades, jerarquías, personalidades, invitados obligados, etc., a los que se añadirá la invitación colectiva que se estime conveniente.
- Sólo se invitará a las autoridades, jerarquías y personalidades que se crea o considere más oportuno, de acuerdo con el carácter del acto y de acuerdo con el relieve que se quiera o se pueda dar.
- Además de las autoridades, deben invitarse a todas aquellas personas que tengan una relación directa con el carácter del acto.
- En todo acto que se tenga interés en que se haga público o se proyecte hacia el exterior, hay que invitar a la prensa, radio, a la televisión y a las agencias informativas.

3.º Invitaciones

- La norma general es invitar por medio de oficios o carta, según el anfitrión sea oficial o particular, a las autoridades de más categoría y con *Saluda* a los de igual o menos categoría o precedencia.

Membrete

Dirección

Excmo. Sr.:

Con motivo de la puesta en marcha de la nueva fábrica de Laminados Especiales que nuestra empresa ha instalado en Valencia, tengo el honor de invitar a V.E., al acto de inauguración, que tendrá lugar el próximo martes, 11 de abril, a las 11 de la mañana.

Al agradecer a V.E. que quiera honrarnos con su presencia, le rogamos contestación.

Un saludo muy cordial.

(Firma)

El Presidente

Barcelona, 22 de marzo del 2007

Excmo. Sr.....

**EL DIRECTOR DEL
CENTRO DE ESTUDIOS TÉCNICOS**

Saluda

A D.
y tiene el honor de invitarle a la cena de gala que, con ocasión de la entrega de diplomas a los nuevos titulados en Relaciones Públicas, tendrá lugar el viernes, día 22 de abril, a las 10 de la noche, en el Palacio de Exposiciones y Congresos de esta ciudad.

PABLO RUIZ GÓMEZ

Aprovecha esta ocasión para reiterarle su consideración más distinguida.

Barcelona, 14 de marzo del 2007

Se ruega confirmen su asistencia.

Etiqueta. Caballeros, smoking o uniforme.
Señoras, traje de noche

- A las demás personas se les puede invitar por medio de Saluda o invitación impresa.
- Es correcto y protocolario adjuntar al Saluda un programa o una invitación impresa, en cuyo reverso venga el detalle de actos. En este caso, la redacción de los Saludas y escritos deben variar de acuerdo con esta circunstancia.
- De ser un acto académico organizado por la dirección de un centro, entidad o escuela oficial, se deberá escribir una carta al Rector de la Universidad, comunicándole el acto e invitándole.

4.º Recepción de autoridades e invitados

Estas normas varían de unos actos a otros, según las especiales características de los mismos. A continuación exponemos algunas ideas generales.

- Cuando una primera jerarquía del Gobierno llega a una capital de provincia en tren o avión, las primeras autoridades y las dependientes de su Ministerio lo reciben en la estación de FF.CC. al pie del coche donde viaja o bien al pie de la escalera del avión. Cuando la jerarquía que viaja llegue al vehículo subirá primero y le seguirá su séquito. A la llegada, procederá al contrario, es decir, descenderá el último.
- La autoridad regional o provincial de más categoría se dirigirá a ésta y le dará la bienvenida. Si viaja su esposa, le entregará un ramo de flores la esposa de la primera autoridad, que también habrá acudido a la recepción.
- Cuando la jerarquía viaja en coche suele dirigirse generalmente a su hotel o residencia. En este caso se le debe esperar en el hotel. Si no se conoce la hora, se estará en continuo contacto con el hotel para trasladarse a darle la bienvenida.
- En un acto académico, por ejemplo, las autoridades bajarán de los coches en la puerta del edificio, donde estará montado un servicio de cuatro ordenanzas de gala. En la misma puerta esperará el Jefe de ceremonial y sus oficiales, quienes recibirán a cada una de las autoridades y las acompañarán precedidas de

dos guardias u ordenanzas de gala hasta el lugar escogido, que suele ser el despacho del Director o sala de Juntas, donde preside el Presidente o Director del Centro y Claustro de profesores que reciben a la vez que el Jefe de Protocolo les va presentando.

- En las recepciones, las autoridades serán recibidas a su llegada por los Jefes de Protocolo y acompañadas hasta el despacho o salón donde espera el anfitrión. Los invitados, en general, si son en número muy elevado, serán acompañados hasta el lugar donde tengan que esperar el comienzo de la recepción; tan solo una representación de estos será previamente recibida por el anfitrión y las autoridades.
- En la toma de posesión de un cargo público, cuando los anfitriones son las primeras autoridades, éstas esperarán a las demás jerarquías e invitados en un salón auxiliar al del acto. Cuando éstas no son los anfitriones la primera autoridad militar y civil serán recibidas por los anfitriones en el vestíbulo de la puerta de entrada, y les acompañarán al salón punto de concentración.
- En un acto de organización no oficial se recibirá a las autoridades en el lugar en que bajen del coche, y se les acompañará al despacho, salón o lugar donde se efectúe la concentración. Si es posible, en lugar aparte de los invitados en general, hasta el comienzo del acto.

- tener una dicción clara,
- mantener una buena postura,
- tener un aspecto físico saludable y pulido.

3. Importancia de la indumentaria:

- conviene adaptarse al «territorio»,
- la edad exculpa de ciertos protocolos o etiqueta.

LA INDUMENTARIA PARA ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES

Las prendas más usuales en la etiqueta civil son las siguientes:

1. El chaqué, que es prenda de etiqueta para la mañana y tarde hasta las siete. Es una especie de levita, con faldones separados por delante, de color negro o gris marengo, y con el pantalón de tejido especial, gris con rayas negras. Su complemento es el sombrero de copa gris o negro, guantes, grises, camisa blanca, corbata gris, zapatos y calcetines negros.
2. *El smoking*, que es prenda de media etiqueta, para últimas horas de la tarde y noche. Es una americana especial, variable en sus detalles, según la época, que puede ser de varios colores (negro, azul-negro, granate, blanco), aunque el más usado es el negro. El pantalón es siempre del color del smoking, excepto cuando éste es de verano (blanco), en cuyo caso el pantalón es negro. Complementa el smoking camisa blanca, corbatín de lazo del color del traje, guantes blanco-hueso o gris, chaleco o fajín, zapatos y calcetines negros.
3. *El frac*, que es vestidura de gran gala. Por delante llega hasta la cintura y por detrás tiene dos faldones. Es de color negro o azul-negro y se completa con el sombrero de copa, guantes blanco-hueso o gris claro, camisa blanca con botonadura de perlas o brillantes, cuello duro de pajarita, con corbatín y chaleco negros o blancos, según se trate de actos religiosos y académicos o de otros actos.

El uso de las prendas de etiqueta no depende, generalmente, de las personas que asisten a los actos públicos. Por el contrario, corresponde a los organizadores o anfitriones de un acto determinado y, en su caso, a los jefes de protocolo o de relaciones públicas, decidir la clase de indumentaria que deben llevar los asistentes a los actos, según la naturaleza de estos, la hora en que se celebren, o bien el relieve que aquellos quieran darles. Esto se hace saber en el tarjetón, en la parte inferior de éste, que acompaña al saluda, y se acostumbra a poner una expresión ya convenida.

Las expresiones más usuales son las siguientes:

- Se ruega etiqueta» o «Etiqueta suplicada», que significa que el organizador pide se vista de etiqueta sencilla (chaqué, smoking, uniforme de etiqueta para militares), aunque no con carácter obligatorio. En caso de ser imposible acceder al ruego del anfitrión, debe vestirse por lo menos «traje oscuro», expresión que también suele utilizarse en forma alternativa con las otras (chaqué o traje oscuro, smoking o traje oscuro).
- «Chaqué o uniforme», expresión que indica que debe vestirse obligatoriamente tales prendas.
- «Rigurosa etiqueta» o simplemente «Etiqueta», que también tiene un carácter obligatorio.
- «Frac o uniforme con condecoraciones», expresión también de signo obligatorio.

Por lo general, en las invitaciones no se hace referencia de manera concreta a la indumentaria de las señoras. Cuando en las frases antes aludidas se habla de «etiqueta», la hora y la índole del acto determinarán el tipo de vestido femenino. Por lo demás, si se habla de chaqué, smoking o frac para caballeros, la moda imperante en cada época aconsejará el atuendo correspondiente para las señoras. No obstante, suele utilizarse, a veces, en las invitaciones la expresión: «Señoras: traje de noche».

Es una atención que debe tenerse para con los organizadores, por parte de las personalidades e invitados a los actos, el asistir a los mismos vistiendo el indumento que se indica en la invitación.

LA MUJER Y LA INDUMENTARIA

Cuide el detalle de sus medias. ¿Usted cree que no se ven? Sí, se ven, y por eso siempre tienen que pasar desapercibidas. Deben ser oscuras siempre, y además largas para que cuando cruce la pierna no se le vea ese pedacito de pantorrilla blanca.

Las manos foco de atención, conviene fijarse antes de salir si están limpias y cuidadas.

Siempre utilicen mejor medias oscuras, excepto en verano, con las de color hueso o marfil se verán estupendas. Por mas que sea verano, si tenemos una reunión formal siempre hay que llevar medias. Es importante recordar que también tienen que ir en armonía con el color de la falda o vestido que usen, siempre más claro que el color de la ropa.

Eviten las minifaldas y los escotes profundos. Sobre todo si el evento es de su empresa. A lo mejor usted quiere llamar la atención pero luego hay que recordar que la vida profesional continúa y su imagen puede desmerecerse.

Con respecto a las uñas, fijarse antes de salir que el barniz no esté pelado y que el esmalte esté parejo. Las manos son un centro de atención fuerte en lo corporal y su aspecto reflejará cómo es la persona.

En cuanto al maquillaje, es preferible lo menos posible antes de caer en excesos. Lo más aconsejable es que sepa manejar las técnicas de maquillaje para poder transformar y distinguir un maquillaje de día de uno de noche.

Si la reunión es muy importante (ejemplo: casamiento) no dude en solicitar un maquillaje profesional, ya que es posible que se tomen fotos y si su maquillaje se corre no saldrá bien en ellas, y eso es para siempre. Si no maneja las técnicas, lo más aconsejable es tener en cuenta la ocasión, la hora del evento, el lugar: eso la ayudará a estar a tono. Una regla de oro: solo lo necesario para que se vea usted bien arreglada y sea usted misma. ¡El maquillaje debe resaltar lo mejor de usted (sus ojos, sus labios, etc.), no enmascararla!

La noche obliga a utilizar vestidos largos y escotes algo más generosos, e incluso maquillajes algo más fuertes pero siempre ele-

Es aconsejable, en este caso, que el invitado que no puede asistir, se excuse, además de con el anfitrión, con el propio homenajado.

- La puntualidad es sumamente importante:

Si una persona:

es culta = es educada = posee civismo = es *puntual*

INVITACIÓN Y ORDENACIÓN PREVIA DE LOS INVITADOS

- Enviadas las invitaciones y chequeadas las respuestas, tenemos una relación de invitados e invitadas. Se ordena esta relación en dos columnas: a la izquierda los caballeros y a la derecha las señoras. El orden queda establecido por la precedencia.
- En España, el Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto (BOE de 8 de agosto de 1983), establece el Ordenamiento General de Precedencias en el Estado).

Este orden de precedencias incluye en algunos países autoridades, dignidades y personalidades, pero en otros, como en España, solamente autoridades.

- En España, si entre los invitados existieran personalidades no incluidas en el citado Ordenamiento, se sugiere la consulta a los servicios de Protocolo, Cancillería y órdenes del Ministerio de Asuntos Exteriores para su eventual colocación.
- Si hubiese invitados extranjeros, se sugiere la consulta a la respectiva embajada para su debida numeración entre sí. Ambas ordenaciones deben ser luego integradas en una sola relación.
- En el extranjero, en las embajadas, consulados generales o consulados de España, o en el domicilio de cualquiera de sus miembros, ha de aplicarse el orden español de precedencias. Sin embargo, y en todo lo posible, ha de respetarse el orden de precedencias del estado receptor.

En consecuencia, se sugiere la oportuna consulta a los servicios de Protocolo de su Ministerio de Asuntos Exteriores.

- Hay que señalar, que por uso universal, el anfitrión es libre de aplicar la precedencia que juzgue oportuna, siempre que sea coherente y razonable en su aplicación.

Pasos a seguir: Redacción de la lista de invitados, de la lista de invitados de *recambio* y de la lista definitiva; su ordenación y numeración

- Al proyectar una comida (almuerzo o cena), se empieza por la confección de la lista de posibles invitados, que serán escogidos en función del motivo de la misma.
- Tras dicha relación, es aconsejable su análisis cuidadoso, para conocer los posibles problemas que pudiera presentar.
- Conviene preparar una segunda lista de *invitados de recambio*, para rellenar los huecos.
- Determinada la relación definitiva, se envían las invitaciones y se reciben las respuestas.
- Antes de enviar las invitaciones, es importante tener en cuenta que la mejor manera de resolver posibles problemas de colocación en la mesa (de número, de precedencia, de incompatibilidad, etc...), es evitar que se produzcan.
- Por tanto, es conveniente hacer un previo plano de la mesa con la colocación de los invitados, antes de enviar las invitaciones. De este modo, si el plano nos muestra algún problema delicado, estamos aún a tiempo de evitarlo, modificando la lista de invitados.

COLOCACIÓN DE LOS COMENSALES EN LA MESA

Existen dos sistemas:

- El denominado del *reloj*.

Válido para las comidas con señoras, y para las comidas de señoras o caballeros solos, pero en este caso únicamente cuando

la primera presidencia tiene un rango muy superior a la segunda presidencia, de tal modo que la izquierda de la primera presidencia pasa por delante de la derecha de la segunda presidencia.

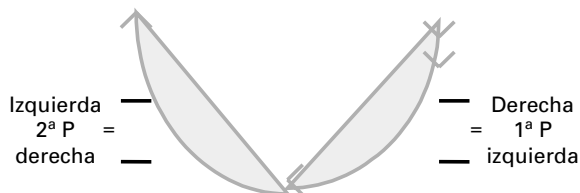
- El denominado *cartesiano*, de las *equis*, o de las *aspas*.

Válido para las comidas de señoras o caballeros solos. Para las comidas con señoras solamente es válido si presiden dos personas del mismo sexo.

A. Sistema del reloj

En este sistema la colocación sigue el movimiento de las agujas del reloj.

Movimiento de colocación:



Es decir, que una especie de espiral o de círculos concéntricos alrededor de los anfitriones, o de las dos presidencias, los comensales son situados del siguiente modo:

Derecha 1.^a P __ Izquierda 1.^a P __ Derecha 2.^a P __ Izquierda 2.^a P

B. Sistema cartesiano, que sigue el movimiento de una equis

Este sistema de colocación sigue la dirección de las aspas de una *equis* en la colocación de los invitados.

Alemania

Los negocios en Alemania se realizan de forma muy metódica, ordenada y estructurada, teniendo en cuenta que los planes se realizan a largo plazo. Al tratar con una empresa alemana, debemos recordar que siguen escrupulosamente el horario establecido y los términos del contrato, por lo tanto, no debemos ser impuntuales y hay que respetar las fechas de entrega y cumplir lo acordado.

Existe un gran respeto por las jerarquías dentro de la organización, y consideran una ofensa la intervención de: un extranjero en asuntos internos de la misma. Nunca perdamos los nervios en reuniones de negocios, ya que lo consideran un signo de debilidad.

Tanto en la vida social como en la privada y profesional, son notablemente corteses, ordenados y tradicionales. En las reuniones formales no utilizan el nombre de pila, lo correcto es utilizar «Herr» (señor) o «Frau» (señora), seguido del apellido. Procuraremos no tutear.

La vestimenta suele ser semiformal, y tienden a mantener la chaqueta puesta durante el día.

Bélgica

El país se divide en dos zonas: Flandes y Valonia. Los habitantes de la primera hablan flamenco, y los de la segunda, francés. Hay una cierta rivalidad entre ellos. Es fácil diferenciar si se trata de una empresa flamenca o valona por las iniciales que siguen al nombre de la compañía: NA o BVBA si es flamenca y SA o SPRL si es valona.

Los belgas no sienten una excesiva preocupación por las jerarquías dentro de la empresa, dando poca importancia al rango y a la posición. Tanto en la política como en los negocios, consideran muy importante la negociación y el compromiso. Por lo general, los belgas son muy formales. Utilizan siempre el tratamiento de «Mejner» (sr.) / «Mevrouw» (sra.) en Flandes y «monsieur» (sr.) / «Madame» (sra.) en Valonia.

Francia

Existe una gran diferenciación entre cada rango jerárquico de la empresa. Las decisiones en los negocios se toman desde la dirección; los franceses no son grandes defensores del trabajo en equipo.

Las relaciones con los franceses siempre implican una gran formalidad. Se saludan estrechando la mano y consideran una gran descortesía que olvidemos el nombre y el cargo de nuestro interlocutor. Hay que esperar a ser presentados.

Utilizaremos siempre el «vous» (usted) y nos dirigiremos a ellos como «Monsieur» (sr.) o «Madame» (sra.) seguido del apellido, sobre todo es necesario hacerla ante terceras personas. Incluso son muy formales a la hora de vestir: siempre con trajes de chaqueta, incluso para las señoras, puesto que los franceses prefieren pecar por exceso que por defecto.

Para mantener una reunión con un grupo francés, debemos asistir muy preparados, puesto que ellos sí lo estarán.

Italia

Los italianos no se preocupan en exceso por las formas a la hora de hacer negocios. Suelen improvisar durante las reuniones. No son tan formales como en Alemania o Francia, y tienden a confiar en la palabra. Muchos tratos se cierran sin ser plasmados sobre el papel.

La impuntualidad también es una falta grave para ellos, aunque suelen perdonarla si esgrimimos una disculpa sincera y con encanto. Son familiares y hospitalarios y se sienten muy orgullosos de su cultura, aunque también respetan mucho la de los demás países.

Debemos saludar formalmente utilizando «signore» o «signora» seguido del apellido. En este país es mejor demostrar mucho respeto a no hacerlo.

Países Bajos

Los holandeses dan una gran importancia a la diferenciación jerárquica. Trabajadores y administradores pertenecen a dos grupos

diferentes. Para mantener una reunión con un grupo de holandeses, hay que tener en cuenta su enfoque formal, con órdenes del día fijos y las intervenciones de los participantes prefijadas. No intentemos impresionarlos haciendo alarde de nuestros conocimientos y experiencia, puesto que despertaremos su desconfianza. Si en una reunión hemos de hacer un comentario, hagámoslo de forma abierta y en voz alta.

Por lo general, los holandeses son amables e informales en la utilización de los tratamientos, haciendo servir muy a menudo el nombre de pila. A la hora de vestir son más informales que los franceses y alemanes. Prefieren una vestimenta cómoda e informal para ir al trabajo. Podemos definirlos como personas honestas, abiertas, trabajadoras y muy puntuales.

Gran Bretaña

Al tratar con el Reino Unido debemos saber que en este país existen pocas leyes escritas, es por esto que respetan con gran rigor las costumbres y tradiciones.

Al igual que sucede en la mayoría de los países, es preferible dirigirse al interlocutor con los tratamientos de «Mister» (sr.) o «Madam» (sra.) seguido del apellido, y sobre todo hay que hablarles de usted, lo que resulta muy sencillo en inglés, ya que YOU, se utiliza tanto para la segunda persona del singular como para la del plural. La relación profesional con un inglés ha de ser siempre muy formal y manteniendo el mínimo de contacto físico.

Por lo general, los ingleses son muy tradicionales y con un gran respeto por las normas de cortesía.

Estados Unidos

Una característica particular de los Estados Unidos es su gran extensión, lo que conlleva un gran número de Estados y de habitantes con diferentes culturas, religiones y procedencias.

Los americanos suelen asistir a sus reuniones de trabajo muy bien preparados: es necesario hacer lo mismo. Es muy fácil ponerse

al día con todo tipo de información, puesto que, por lo general, está al alcance de todos.

Para los americanos, el tiempo es oro, y por lo tanto no lo perderán. Preparemos bien todas las ideas que queramos exponer, las preguntas a realizar y procuremos estar informados sobre la empresa con la que vamos a tratar y sobre el producto que nos interesa.

Por lo general, asisten a las reuniones asesores legales, y estos intervienen siempre en las decisiones, por lo tanto, también nosotros podemos ir acompañados de nuestros abogados; esto es debido a que a la hora de realizar el contrato, este deberá especificar hasta el más mínimo detalle. Aunque se llegue a un acuerdo verbal, debe confirmarse por escrito, ya sea a través de correo o fax.

Es importante realizar una buena presentación de nuestra empresa, producto o servicio. Para ellos la primera impresión es la que cuenta, es por esto que son muy perfeccionistas y exigentes a la hora de confeccionar folletos, catálogos, muestras y todo aquel material que sirva como imagen y presentación de su empresa o producto.

Japón

El pueblo japonés es tradicional y reservado. Es importante que intentemos comprender su cultura para acercarnos a ellos y no cometer errores.

Para conseguir unas buenas relaciones profesionales con un japonés, comenzaremos por entablar una buena relación personal, ya que ellos no diferencian entre las buenas maneras en los negocios y en la sociedad. Para un japonés es muy importante la amistad, valoran mucho a aquellos amigos que hacen durante su vida profesional. Esto es debido a que para ellos los negocios se hacen entre amigos y no entre enemigos.

Acostumbran a tomar sus decisiones de forma colectiva, es por ello que si hemos de mantener una reunión con japoneses, es aconsejable consultar a la mayoría de nuestros interlocutores con el fin de conocer la opinión del colectivo.

Para un japonés, nunca podrá llevarse una negociación a buen término durante un almuerzo, y menos si se toma alcohol. Por tanto, en un almuerzo con japoneses limitaremos el alcohol a un brindis.

En una reunión formal en Japón, los anfitriones se colocan agrupados a un lado de la mesa y la delegación visitante al otro. En caso de que la reunión sea muy formal, cada representante de la empresa anfitriona y cada miembro de la delegación visitante se coloca en una mesa individual y en el centro de la sala se sitúa el anfitrión principal para dar la bienvenida a cada uno de los asistentes.

Cuando mantengamos una primera reunión con un japonés ha de ser muy formal, posteriormente pasaremos a reuniones formales. En ambos tipos de reunión el lugar de honor es el más alejado de la entrada. Al iniciar una reunión intercambiaremos nuestras tarjetas de visita con los demás participantes, para así conocer los nombres y cargos de nuestros interlocutores. A ser posible, esta tarjeta ha de estar escrita en nuestro idioma y en japonés correcto. Siempre que un japonés nos ofrezca una tarjeta suya, tenemos que intercambiársela con una nuestra.

Actualmente, los japoneses más jóvenes no adoptan la postura de sentarse sobre los talones, pero todavía hay personas que sí lo hacen, es por ello que en estas culturas tan distintas a la nuestra es donde más debemos hacer servir nuestro sabio refrán de «allí donde fueres haz lo que vieres». Dejemos que sean nuestros anfitriones quienes nos indiquen si debemos sentarnos sobre los talones y dónde tenemos que descalzarnos.

Tengamos en cuenta que para los japoneses es norma de buena educación cruzar las piernas al sentarse. Actualmente, los japoneses saludan con un apretón de manos a los occidentales, aunque también mantienen su tradicional reverencia como saludo en determinadas ocasiones.

Es importante intentar aceptar sus invitaciones, puesto que no hacerlo puede significar una ofensa. Si queremos invitar a un representante japonés, elegiremos a uno que tenga nuestro mismo cargo, nunca a un superior. Las señoras japonesas no estarán presentes en comidas y recepciones, pero atenderán correctamente a las esposas de sus invitados extranjeros. Los japoneses acostumbran a hacer un regalo a aquellos colegas que visitan su país. Se trata de un regalo

simbólico, que representa a su país o a su empresa. El envoltorio es muy importante para ellos, ha de estar muy bien presentado. La entrega del regalo será muy formal. No desenvolveremos los regalos cuando nos los entreguen, debemos llevárnoslos envueltos a casa, a no ser que la persona que nos obsequia nos indique lo contrario. También es costumbre en Japón que tras las negociaciones y antes de partir, hagamos un regalo al presidente de la empresa que hemos visitado, incluso si no lo conocemos. Es muy importante para ellos que seamos absolutamente sinceros al mencionar nuestro cargo y que no intentemos aparentar aquello que no somos.

El mundo árabe

Al tratar con musulmanes tengamos siempre muy presente su religión, que marca la vida social y política en el mundo árabe. Cinco veces al día son llamados a la oración, y durante ese tiempo, todo se paraliza. Debemos informarnos en cada país a qué hora se celebran las plegarias para no interrumpir. Hay que tener en cuenta la festividad del ramadán. Se trata del noveno mes musulmán durante el que no se come, no se bebe ni se fuma desde que sale el sol hasta que se pone. Para los musulmanes el viernes es el día santo y, por lo tanto, no se llevan a cabo negociaciones.

El *Corán* establece el tipo de alimentos que pueden y no pueden tomar. No se les permite comer carne de animales que no hayan sido sacrificados como manda el *Corán*, ni alcohol, ni licores fermentados, ni sangre, ni carne de cerdo ni ningún derivado de los alimentos que hemos mencionado. Es importante no degustar ninguno de los alimentos prohibidos para ellos, incluido el alcohol en su presencia, ya que se considera una falta de respeto.

Por lo general, los árabes son hospitalarios y amistosos, y lo demuestran a través de un contacto físico más intenso del que estamos acostumbrados en occidente. Suelen tocar más al hombre de lo que hacemos nosotros, pero es importante no olvidar que nunca se ha de tocar a una mujer musulmana.

Saludan estrechando la mano de la misma manera que lo hacemos nosotros. Si el contacto es prolongado, podemos estar satisfechos,