

El protocolo en la empresa

Lucía Irene Ruiz Sánchez*

Introducción

El protocolo es una materia que abarca todos los campos de la actividad humana, y aún cuando el sector más conocido de aplicación es el referente a los asuntos de Estado, su práctica en la actualidad es ampliamente requerida en instituciones privadas sin importar la índole de las mismas. Las tendencias globalizadoras imperantes y el auge del sector empresarial dominan el ámbito de las relaciones humanas, presentando características especiales que les imprimen un ritmo acelerado, y exigen comportamientos adecuados que respondan a las nuevas condiciones. Así, al emerger las empresas como actores principales de la vida cotidiana, se requiere cada vez más de personal altamente calificado en todas sus facetas de actividad, entre las que destaca el protocolo.

Es interesante resaltar que el protocolo en las empresas debe ser objeto de especial atención y, por tanto, estar a cargo de personal especializado. En toda corporación donde los directivos deseen proyectar una imagen de seriedad y de eficiencia, así como de competitividad con cualquier homólogo nacional o extranjero, es una necesidad atender a las prácticas protocolarias en todos los aspectos de las relaciones humanas dentro y fuera de la institución. La atención al protocolo es conveniente en todas las áreas; sin embargo, se hace indispensable en los espacios destinados a los mandos altos y medios. En la práctica, se presentan a menudo situaciones importantes que requieren de conocimientos especializados sobre funciones protocolares para enfrentar y resolver diversas situaciones con prontitud, eficiencia y buen juicio. Dentro de la organización de una empresa es menester contemplar la infraestructura

* Licenciada en Ciencias Diplomáticas por la UNAM. Cuenta con estudios de Maestría en Enseñanza Superior por la UNAM y con estudios de Doctorado en Ciencia Política con opción a Derecho Internacional por la Universidad Complutense de Madrid. Profesora adscrita al Centro de Relaciones Internacionales de la ICPYS-UNAM. Miembro fundador de la Academia Mexicana de Protocolo.

necesaria que pueda responder a los diferentes retos que las relaciones, cada vez más complejas, vayan presentando.

Como se comprenderá, las vertientes de aplicación del protocolo dentro de las labores empresariales ofrecen en su práctica una gama bastante amplia de aspectos interesantes. En este trabajo, por considerarlas de mayor importancia, abordaremos las siguientes:

- a) el ejecutivo, su imagen y su proyección en el mundo empresarial;
- b) la precedencia interna y externa;
- c) la comunicación verbal y escrita dentro y fuera de la corporación;
- d) las citas de negocios;
- e) el saludo y las presentaciones entre ejecutivos;
- f) el comportamiento de los ejecutivos en la empresa; y
- g) el comportamiento de altas autoridades y de ejecutivos de mandos medios en los viajes de negocios.

El ejecutivo, su imagen y su proyección en el mundo empresarial

El profesionalismo de los funcionarios de una empresa, sin importar su género, implica también contar con una buena imagen, es decir, que en su desempeño laboral y social cuiden todos los detalles de la impresión que proyectan en los demás, tanto por su aspecto como por su comportamiento social y la forma de comunicarse con las personas que les rodean o tienen tratos con ellos. Al ser los funcionarios quienes dan la cara en representación de la empresa, son también los que fabrican la imagen de la propia empresa.

Cada individuo está en capacidad de "crear" su imagen ante los demás y ante él mismo. Lo primero que se aconseja es atender a los propios actos para que el desempeño sea equilibrado y de óptima relación con los demás, buscar la seguridad y reforzar la autoestima. Al efecto, es menester que el ejecutivo aprenda a reconocer los valores personales, así como los límites y las posibilidades de cada cual, aceptar defectos y resaltar virtudes con oportunidad y con mesura. En esta situación es importante considerar la propia personalidad y el entorno en que cada uno se desenvuelve.¹

La seguridad en sí mismo es la base para todos los actos de la persona, y se puede transmitir a los demás por la actitud que adopte cada individuo frente a

¹ Gustavo Marinero, *Su imagen*, Labrys 54, Madrid, 1954, p. 16.

las diferentes situaciones que se le presenten. La expresión corporal es clave para dar una imagen agradable. "El llamado lenguaje del cuerpo es la mejor forma de comunicación silenciosa"; en general, el cuerpo erguido, los hombros alineados, la cabeza en alto, las piernas rectas y los brazos relajados implican serenidad. La forma de estar de pie también envía mensajes a los demás, y puede transmitirse una imagen de triunfo y confianza personal o proyectar desaliento y dudas. Así, el hombre seguro debe tener las piernas paralelas, un poco abiertas, el tórax recto, la cabeza en alto, la mirada vivaz y las manos relajadas, si no sostiene algo en ellas, dejar caer los brazos al lado del cuerpo y nunca colocar las manos en los bolsillos mientras conversa con alguien. *La mujer segura, igualmente, debe pararse erguida*, la cabeza levantada, el pecho al frente, las piernas rectas, adelantando un poco una de ellas y alternando la posición suavemente, haciendo resaltar su condición femenina.

Aspectos importantes también son la forma de caminar y la de sentarse. *La mejor imagen la proyecta quien camina pausado, con pasos de acuerdo a lo largo de las piernas y moviendo los brazos en armonía*. En cuanto a la figura sedente lo más importante es el equilibrio del cuerpo, el cual debe descansar en la región lumbar, armonizando con los brazos que yacen en los del sillón; las manos laxas deben colocarse sobre las piernas sin hacer movimientos con ellas, salvo aquellos que acompañen alguna expresión oral, que no deben ser bruscos ni demasiado extendidos.²

La cara es el punto de mayor expresión de la persona, y la relajación de sus músculos es lo que mejor refleja la serenidad. La expresión debe ser amable y viva, los ojos deben siempre fijarse en los de quienes nos escuchan y, si es oportuna, la risa medida es lo más conveniente y debe siempre obedecer a una razón valedera. Factor fundamental es la voz, que debe ser firme y segura, con entonación graduada de acuerdo al asunto que se trate.³

La comunicación gestual es importante, y su ejecución cuidadosa y mesurada puede dar al ejecutivo puntos a favor en sus contactos con los demás. Si consideramos que por medio de nuestros movimientos damos a conocer involuntariamente lo que no expresamos en forma verbal, estaremos expuestos a revelar, mediante un gesto, pensamientos adversos al interlocutor, y eso puede hacer peligrar una negociación o una relación conveniente para la empresa.⁴ El

² *Ibidem*, pp. 17-23. También Dirk Mathison, *El libro de las buenas costumbres*, Amat Editorial, Barcelona, 1997, pp. 11-12.

³ Camille Le Carre, *El gran libro de la etiqueta*, Concepts Inc., México, 1999, p. 43. También Pilar Benito Sacristán, *Guía de estilo, protocolo y etiqueta en la empresa*, CISS S. A., Valencia, 2000, p. 86.

⁴ Ilaria Petrovic, *El gran libro de los buenos modales*, De Vecchi, Barcelona, 1995, p. 98.

control de los gestos es fundamental para el éxito, y el ejecutivo debe poner especial atención en ello. La imagen es el primer mensaje de la comunicación interpersonal. Los cinco primeros minutos de un encuentro entre dos personas son críticos. El aspecto de la persona y lo que proyecta nos dice mucho acerca de la persona antes de que pronuncie una sola palabra.⁵

El profesionalismo de un ejecutivo, sea hombre o mujer, puede perder su valor si proyecta una mala imagen por su erróneo comportamiento social. La aceptación o el rechazo de los demás es factor determinante en el logro de los objetivos de una persona. Al ser los representantes de una empresa su contacto con el exterior, la imagen que los ejecutivos proyecten será también la imagen que los demás se formen de la empresa. Es importante lograr un equilibrio entre la capacidad profesional que se posea y la imagen y el comportamiento social que debe demostrarse en el ejercicio de la actividad diaria. Por el prestigio de la empresa donde se desenvuelve, el ejecutivo está obligado a ser ejemplo de cortesía dentro y fuera de su trabajo, y a proyectar la mejor imagen.⁶

La precedencia interna y externa

Para hablar de precedencia es necesario definirla antes: "es el lugar que a una persona o autoridad corresponde con relación a otra que viene detrás; es el lugar que corresponde ocupar a una persona o autoridad en todo acto o solemnidad en que concurre con otras".⁷ "Plasmación real que personas, banderas e himnos ocupan en la escala valorativa de las instituciones".⁸

En cuanto a la fijación de esos lugares, es decir, de la precedencia, podemos encontrar dos situaciones: la relacionada con el personal interno y la que se debe seguir en atención a personas ajenas cuando acuden al plantel o cuando se celebra algún acto especial.⁹ En las actividades regulares de una empresa es frecuente que se presente el caso de tener que ubicar a personas de jerarquías importantes, quienes han acudido al recinto por alguna razón social o comercial. Para resolver el problema de las precedencias, en primer lugar debe tomarse en cuenta la estructura de la institución, misma que encontraremos en sus estatutos o

⁵ Pilar Benito Sacristán, *op. cit.*, p. 119.

⁶ Graciela Marta Rosa, *El comportamiento social hoy*, Corregidor, Buenos Aires, 1997, p. 149.

⁷ María Teresa Otero Alvarado, *Teoría y estructura del ceremonial y el protocolo*, Mergablum, Sevilla, 2000, p. 252.

⁸ Montse Solé, *El protocolo y la empresa*, Planeta, Barcelona, 1998, p. 22.

⁹ Mario Silva Concha, *Ceremonial y protocolo*, Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile, 1997, p. 121.

documentos conexos sobre organización interna donde aparezcan los puestos y los niveles de cada funcionario y cada empleado. En algunos casos en esta reglamentación se menciona el orden de precedencia que la empresa fija para su personal, por lo que es importante consultar esos documentos porque, como dice Carlos Fuentes Lafuente:¹⁰ "... cada acto es distinto y cada empresa tiene sus singularidades". Así,

... no existe una estructura común para todas las empresas, sino que, además, cada una de ellas adopta la suya en función de sus objetivos... el jefe de Protocolo o de Relaciones Públicas, antes de prelaionar a las personas de una empresa ajena a la suya, debe informarse de la estructura organizativa de la misma a sabiendas de que siempre será una organización propia, que puede tener o no algo en común con la que él conoce.¹¹

De una manera general, se toman en cuenta una serie de elementos específicos para determinar el lugar que cada persona debe ocupar: para los empresarios, importancia y fecha de fundación de su empresa, edad y actividades que desempeña o ha desempeñado; para otras personalidades, historial personal, género y edad. Cuando a los actos asistan autoridades públicas, lo más conveniente es alternar a los empresarios con dichas autoridades, considerando como criterio de colocación la afinidad entre las áreas de trabajo.¹² Si al acto concurren integrantes de varias empresas o de entidades ajenas, la precedencia se torna mixta y deberemos determinar la colocación de las personas atendiendo a la cortesía y a la cercanía de las relaciones entre los participantes.

"Una regla que podría tomarse en cuenta aconsejaría no ceder la presidencia pero sí los puestos inmediatos a ésta en favor de los visitantes..." por ejemplo, el vicepresidente de la empresa cedería su puesto al vicepresidente invitado. También es importante considerar, al fijar la precedencia, la calidad y prestigio de las personas físicas y morales con relación al entorno social donde se desenvuelven. El protocolo en su aplicación debe considerar, además de los intereses empresariales, la naturaleza de la actividad y su valor ético frente a los supuestos puramente comerciales. De hecho, los casos de precedencia mixta son delicados y difíciles, ya que no existe normatividad al respecto y sólo la experiencia y el buen criterio podrán salvar la situación. La práctica de intercalar personalidades es la aplicable,

¹⁰ Presidente fundador de la Organización Internacional de Protocolo, citado por Francisco López-Nieto y Mallo, *Honores y protocolo*, El Consultor, Madrid, 2000, Parte General, p. 723.

¹¹ Francisco López-Nieto y Mallo, *op. cit.*, p. 724.

¹² María Berisso, *Protocolo y ceremonial*, Espasa, Buenos Aires, 1999, p. 200.

sin embargo, hay que basarse en diversos criterios que se tornan subjetivos, como pueden ser: ámbito territorial, relaciones más o menos estrechas entre las entidades asistentes, grado de colaboración en sus fines comunes, la existencia de patrimonio que las una y en general cualquier criterio que pueda tener un sentido aceptable, por ejemplo, mayor representación, mayor antigüedad, la relación con el acto que celebra y la vinculación con los anfitriones...¹³

La comunicación verbal y escrita dentro y fuera de la corporación

La comunicación es la transmisión de ideas e informaciones entre las personas que tiene como principal finalidad que quien la reciba reaccione de acuerdo con el mensaje emitido, y como objetivos secundarios, ser atendido, ser aceptado y entender a los demás.¹⁴ En el caso de la empresa, es elemento fundamental del tipo de relación que se entabla y se mantiene entre ejecutivos.

Ya vimos que los gestos y la posición pueden transmitir mensajes, pero la forma más efectiva de entablar una relación y hacer llegar al interlocutor lo que deseamos es por la expresión verbal o escrita que le dirigimos. La expresión del ejecutivo debe contar con ciertas cualidades que aseguren la comunicación con los demás. Al emitir un mensaje, hay cuatro cualidades fundamentales y necesarias en las comunicaciones: la claridad, la concreción, la concisión y la brevedad.¹⁵ Desde luego es importante asegurarse de que, al ser elaborado con las condiciones señaladas, el mensaje se pueda entender y percibir sin dificultad por sus receptores.¹⁶

En el ejercicio de la comunicación en las corporaciones se presentan diversos tipos de relaciones. Podemos considerar, por una parte, la establecida en el interior de la empresa, que puede ser ascendente, horizontal y descendente entre los compañeros de trabajo, y por otra, la necesaria hacia el exterior entre los ejecutivos, sus homólogos de otras empresas y con los clientes o los proveedores. Haremos referencia primero a la verbal.

Una conversación de negocios puede lograr su objetivo si se desarrolla de manera conveniente. Al efecto, se deben seguir ciertos parámetros de estructura de la conversación, la cual debe ser breve, clara y directa (referirse a la temática específica evitando digresiones y alusiones constantes al "yo"). Toda negociación

¹³ Francisco López-Nieto y Mallo, *op. cit.*, pp. 728-730.

¹⁴ Montse Solé, *op. cit.*, p. 52.

¹⁵ Filar Benito, *op. cit.*, p. 40.

¹⁶ Valérie Grant Sokolosky, *Protocolo corporativo*, Castillo, México, 1995, p. 18.

o intervención importante debe ser planeada con anticipación, esto es, organizar los pensamientos, plantear las cuestiones en el orden requerido e imaginar las preguntas posibles para preparar las respuestas. Si la conversación es en grupo, la selección de los temas a tratar es importante. Temas de salud, dinero, política y religión están vedados, pero tampoco es conveniente referirse o aceptar participar si se trata de habladurías o críticas de los demás o de temas de mal gusto. Un buen conversador, y por tanto buen anfitrión, es amable y tiene sentido del humor; lee mucho y se mantiene informado; escucha, hace preguntas abiertas y le da importancia a los demás.

En la relación al interior de la empresa, tanto jerárquica como del mismo nivel, siempre debe mantenerse un diálogo respetuoso, aunque amable y solidario. La superioridad de jerarquía es la que más cortesía exige; las distancias se marcan de manera automática si el que manda lo hace ejerciendo su autoridad naturalmente, siendo justo y equitativo, con respeto hacia los demás y sabiendo delegar responsabilidades. *De igual modo, es muy importante que los superiores reconozcan y valoren cualquier esfuerzo del personal, se lo haga saber de manera notoria y, de ser posible, le otorgue alguna recompensa, la cual no necesariamente tiene que ser monetaria, ya que en la mayoría de los casos se aprecia más una actitud solidaria o una palabra oportuna que una cantidad de dinero.*

En el trato externo es igualmente trascendente la forma de desempeño frente a las personas. La empresa, para los dueños, gerentes o presidentes, es una extensión de su casa y su comportamiento hacia los demás presenta sólo ligeras variantes de lo que practican en su hogar.¹⁷ Así como en casa recibe el jefe de familia, en el caso de recibir la visita de alguna autoridad o de una persona de otra empresa, es obligación protocolaria que sea atendida por un funcionario con igual o superior jerarquía, nunca por un inferior, pues esto sería ofensivo.

Del mismo modo, así como el visitante tiene ciertas obligaciones protocolarias, el que lo recibe debe igualmente asumir determinadas actitudes de cortesía y reciprocidad, nacidas también de la conveniencia de su empresa de entablar y mantener una buena relación con el visitante. A la llegada del invitado, el anfitrión debe situarse en la puerta de entrada si ésta da a la calle, y en la salida del elevador si se trata de un edificio. En el caso de que el visitante sea importante, pero de menor jerarquía que el dueño o presidente, quien le espera a su llegada deberá ser el jefe de relaciones públicas o de protocolo si lo hay. Si se trata de otros visitantes siempre deberá nombrarse a una persona que lo reciba, de acuerdo con el puesto que ostente.

¹⁷ Graciela Marta Rosa, *op. cit.*, p. 155.

Si la recepción de una persona externa es en la oficina, la actitud del anfitrión se determina por la jerarquía del visitante y por el grado de estrechez de la relación que se quiera entablar o mantener con la entidad representada por el visitante. El protocolo ordena que el anfitrión, sin importar su género, reciba de pie y fuera de su escritorio al invitado, le tienda la mano con amabilidad y sonría viéndole a los ojos, manifieste que le esperaba, así como su buen ánimo para atenderle y, enseguida, le indique donde sentarse.¹⁸ Si la relación es estrecha, el lugar será en una mesa o en un sofá que siempre hay en las oficinas de ejecutivos para esos casos, y el anfitrión ocupará un lugar próximo al visitante; si la relación no es cercana, el lugar será la silla frente al escritorio, y el anfitrión ocupará su lugar de costumbre dejando la barrera del escritorio entre ambos. El tiempo fijado para la entrevista debe de respetarse rigurosamente, por lo que queda excluida toda interrupción, lo que permite que se atienda convenientemente al invitado y se le pueda escuchar con interés. Al término de la sesión el anfitrión deberá acompañar al visitante a la puerta del despacho, al elevador o hasta la puerta de entrada, dependiendo de las jerarquías, y a veces del género, ya que algunas personas siguen acostumbrando mayor consideración a las damas.

Cuando los invitados sean extranjeros habrá que poner especial atención en determinados puntos para que la realización de la visita no presente problemas protocolarios. El saludo efusivo y con abrazos o besos acostumbrado en algunos países podría molestar a nacionales de otros, y la falta de puntualidad es un asunto que la mayoría de los extranjeros considera ofensivo. También otros detalles deben ser cuidados: el que la persona cruce las piernas puede exhibirlo como falta de cortesía para los orientales, e inclusive para la mujer está prohibido hacerlo. En estos casos la planeación oportuna y la organización deben ser muy cuidadas.

La comunicación escrita se basa en la transcripción de información por grafismos. Es de fundamental importancia la presentación impecable y ordenada, respetando desde luego signos de puntuación y redacción. Antes de elaborar una comunicación se debe considerar a quien se dirige la comunicación, cuál es el motivo de hacerla y cómo podemos expresar lo que deseamos. Para resolver estos planteamientos se debe pensar en la posición de la persona en relación con la empresa y con nosotros mismos, en la forma más concreta y clara en que podemos expresar el contenido y en las mejores expresiones a utilizar para que la transmisión de nuestro mensaje sea realmente recibido como lo deseamos. Las comunicaciones escritas más usuales fuera de la empresa son: las cartas comerciales, que se utilizan para tratar asuntos de comercio, para formalizar algún asunto pactado verbalmente o, en ocasiones, para asuntos

¹⁸ Valerie Grant Sokolosky, *op. cit.*, p. 109.

confidenciales, caso en el que son manuscritas. Su redacción refleja la imagen de la empresa en el exterior; las saludas (término utilizado en España, que equivale a memorando en México), que son comunicaciones breves para transmitir avisos, notificaciones, felicitaciones, invitaciones de tipo protocolario. Las utilizan los jefes, directores generales y personas que ostentan cargos de mando, y no deben utilizarse para asuntos de carácter reservado.¹⁹ Al interior, las comunicaciones pueden ser informes, memorandos, circulares y notificaciones.

Las citas de negocios

Es importante también en el trato externo la manera de solicitar entrevistas con autoridades públicas o con otros empresarios. La concertación de citas exige un ritual especial: generalmente se hace por teléfono, pero antes de llamar se debe considerar la hora de menos presión del ejecutivo que se desea visitar, se debe haber planeado qué decir al teléfono para demostrar desde ese momento seguridad y decisión. El que solicita la cita debe destinar tiempo suficiente para concertarla con toda calma, seguir todos los pasos sin apresuramiento ni presión y no sufrir interrupciones. El nombre y el cargo de quien habla inician la conversación, y a continuación se anuncia el motivo central de la llamada: la cita. La brevedad en estos casos es decisiva, por lo que en pocas palabras hay que crear interés, sin dar toda la información, abrir expectativa y plantear dudas que serán cubiertas en la entrevista, hablar con claridad y transmitir entusiasmo. Es muy conveniente escuchar y dejar que la persona domine la conversación, tomar nota de sus requerimientos y sus deseos.²⁰ Para facilitar la situación es necesario que, al pedir ser recibido por un ejecutivo, se proponga fecha y hora ofreciendo varias opciones, una de las cuales seleccionará el aludido.

Aún cuando el primer contacto pueda hacerse por vía telefónica, el protocolo señala que en todos los casos deba enviarse, de manera posterior, la solicitud por escrito para formalizar el compromiso. En la actualidad es común hacer llegar los escritos por fax para ganar tiempo, más se considera una falta seria omitir el envío posterior del original del escrito por mensajero o por vía postal, certificado con acuse de recibo. En numerosas ocasiones los altos mandos empresariales, especialmente los de origen europeo y oriental, no consideran valiosa una solicitud de entrevista que no se confirme formalmente.

¹⁹ Montse Solé, *op. cit.*, p. 60.

²⁰ Rosario Galindo de Fernández, *Como se ven te tratan (imagen y etiqueta para damas)*, Panorama, México, 2002, p. 72.

Desde luego lo conveniente para asegurar el éxito de la gestión es hacer la solicitud con la suficiente antelación, darle seguimiento hasta lograr la respuesta definitiva y confirmar pocos días antes.

En las empresas el trato es con los encargados de relaciones públicas, y en el sector gubernamental con el secretario particular del funcionario en cuestión.²¹ Si la comunicación es directa con la persona, el trato debe ser muy cortés y respetuoso, nunca tutearlo ni dirigirse por su nombre de pila a menos que la persona así lo indique; el tratamiento es de "señora", "señor" o aludiendo a su profesión; en el caso de que se haya planeado una presentación con material debe anunciarse al concertar la cita para que le asignen un sitio especial para hacerla.

En la entrevista es imprescindible causar una buena impresión inicial. Huelga decir que la amabilidad y la proyección de una buena imagen decidirán el éxito de la gestión. La cortesía debe prevalecer en todo momento aun cuando se presenten situaciones que nos puedan molestar. Al llegar a la oficina (de preferencia minutos antes de la hora señalada), es importante saludar con mucha amabilidad a la secretaria del visitado, que puede ser una aliada o una enemiga posterior. Después del saludo, la entrega de la tarjeta profesional inicia el contacto. No es buena táctica entablar conversación con la secretaria si ella está trabajando, ni tampoco pedirle algún servicio o tratar de usar el teléfono, ya que debemos respetar su tiempo.

Mientras se espera, la serenidad, la paciencia y la prudencia deben prevalecer. Si pasan 20 minutos y no se es recibido, se inquiere con la secretaria sobre el particular y si el visitado tiene algún problema. En este caso se debe poner en la balanza si la importancia de la entrevista amerita la espera y, en caso contrario, es mejor concertar nueva fecha y retirarse.²² Al ser recibido se debe saludar con una sonrisa y dar la mano con efusión viendo a los ojos, se debe permanecer de pie en espera de la indicación de sentarse, y al ocurrir ésta se dan las gracias; si no se indica nada, se espera a que el anfitrión tome asiento y se ocupa el lugar frente a la persona. Se debe iniciar con una presentación breve del objetivo de la visita y, una vez más, dejar hablar al anfitrión y escucharlo con atención e interés, tomando notas de lo que señala, que es un detalle simple que ejerce una impresión favorable en la otra persona, pues es signo de interés en sus concepciones o sugerencias y le hace sentirse importante y comprendido. Los comentarios que se hagan deben ser breves, claros y concisos, pero tratando de dejar establecida una buena comunicación con el interlocutor. Terminada la entrevista la despedida va acompañada del agradecimiento del tiempo concedido, la entrega de la tarjeta profesional, el saludo manual viendo a los ojos y la expresión sobre la perspectiva

²¹ Valerie Grant Sokolosky, *op. cit.*, p. 108.

²² *Ibidem*, p. 107.

de un posterior contacto. Al salir se debe volver a agradecer a la secretaria su atención.²³

El saludo y las presentaciones entre ejecutivos

Se considera todo un arte el saber presentar y el presentarse. Aún cuando puede considerarse de lo más común introducir a una persona con otra, pasar por alto los detalles puede poner en evidencia la ignorancia de las normas que rigen esa acción. Los elementos a tomar en cuenta son: edad, rango, categoría o jerarquía; *en cuanto al género, es importante señalar que en la empresa la mujer no es considerada en razón de su género sino de su cargo.*²⁴ Enseguida haremos mención de los aspectos más importantes que, entre ejecutivos, en la mayoría de los casos se aplican igual a ambos géneros.

a) evitar situaciones de tensión. Para presentar es menester conocer bien el nombre de quien se debe presentar; si no se sabe, es mejor preguntarlo que pasar momentos penosos. Si al ser presentados nos percatamos de que no es recordado nuestro nombre, decirlo enseguida salva la situación. Nombres o apellidos de difícil pronunciación deben decirse despacio y claramente;

b) mostrar el respeto y posición que se reconoce a la persona. En estos casos la aplicación del principio “al de menos jerarquía se presenta al que tiene más”, es decir, que al que se menciona primero se le está dando el lugar de honor. Así, el joven se le presenta al mayor, el empleado al jefe, la secretaria a los funcionarios y, el caballero a la dama, excepto en el caso de que él sea muy mayor o que se trate de alta autoridad civil o eclesiástica. En igualdad de condiciones es indiferente el orden;

c) comportamiento en grupos. Al acercarse una persona a un grupo, los caballeros deberán levantarse siempre, y las damas permanecen sentadas salvo en el caso de que quien llega es una mujer mayor que ellas. Quien invita a sentarse es uno de los caballeros, el anfitrión si se encuentra ahí (de preferencia se señala un lugar hasta ese momento desocupado o se acerca otro asiento, pues si alguien lo cede puede ser molesto para el recién llegado porque está caliente. Para volver a sentarse se debe esperar a que las personas de mayor jerarquía lo hagan. El anfitrión es quien primero se sienta, después de los principales.

d) fórmulas obligadas de presentación. “Permítame que le presente al ...”, “conoce usted al ...”, “tengo el gusto de presentarle al ...”. A los militares un caba-

²³ *Idem.*

²⁴ Montse Solé, *op. cit.*, p. 49.

lloero los trata de "mi general", una dama de general; a los ejecutivos por su cargo o por su profesión, anteponiendo la palabra "señora", "señorita", "señor";

e) actitudes del presentado. La persona puede utilizar cualquier frase de cortesía mientras estrecha la mano con un apretón breve pero un poco enérgico, sencillo y cordial, mirando a los ojos.²⁵ El caballero deberá quitarse los guantes para saludar, la dama no; igual regla se aplica al sombrero. El uso de lentes oscuros que no sean graduados está prohibido en el momento de saludar.²⁶ El besar o simular un beso en la mano a las damas es costumbre de los caballeros europeos y algunos otros lo practican; sin embargo, debe conocerse el ritual especial que debe seguirse: no debe hacerse en la calle ni en ningún lugar abierto a menos que sea un jardín propio o de un familiar; tampoco se debe dar a través de la mesa, ni si la dama lleva guantes puestos. El beso en la mejilla, que debe darse al aire si no hay confianza, se acostumbra cada vez más, sobre todo entre damas, pero hay que ser cuidadosa con personas de alta jerarquía y con extranjeras. En la mayor parte de Europa se dan besos en ambas mejillas y lo hacen también entre caballeros; en algunos países sudamericanos, como Argentina, se acostumbra un solo beso sin importar el género. Si la persona no es partidaria de recibir besos, extiende la mano con fuerza poniendo una bartera defensiva;

f) autopresentación. En reuniones de ejecutivos muy concurridas suele suceder que el anfitrión no pueda presentar a todos. En esos casos la propia persona debe presentarse saludando, diciendo su nombre y su cargo, entregando su tarjeta profesional enseñada. Esto puede hacerse acercándose a un grupo si se está de pie o dirigiéndose a sus vecinos de mesa; y

g) despedida. En todos los casos debe ser breve y las explicaciones, en caso necesario, darlas sólo al anfitrión. Si ya se desea partir no se debe iniciar ninguna conversación, pues es descortés interrumpirla señalando que es hora de abandonar el recinto. Por cortesía se puede despedir de personalidades si el acto fue de pie, pero cuando la distribución es por mesas, lo conveniente es despedirse de sus compañeros de mesa y del anfitrión sin hacer mayor ostentación de su partida, pues parecerá que desea que le rueguen que se quede.

El comportamiento de los ejecutivos en la empresa

En todos los momentos de nuestra vida el comportamiento debe ser natural, por lo que es indispensable que los buenos modales, la discreción y la cortesía se practiquen invariablemente. Un comportamiento fingido tarde o temprano quedará

²⁵ *Ibidem*, p. 57.

²⁶ *Ibidem*, p. 50.

delatado por cualquier detalle que demuestre en realidad la forma común de portarse de la persona. Lo óptimo es ser en la vida privada exactamente igual que en la vida pública.

Desde la entrevista para solicitar trabajo se debe poner atención a ciertos detalles. El protocolo exige puntualidad, ya que es el primer signo de la responsabilidad del solicitante, pero también del empleador; así como se debe acudir el día y a la hora acordadas, también se puede exigir que se le atienda ese día y a esa hora. Algún contratiempo de cualquiera de las partes debe notificarse de inmediato, con explicaciones amplias y otra probable fecha de encuentro. Es obvio que la cortesía y el respeto deberán privar desde el primer momento para evitar el deterioro de la imagen de ambas partes, sin embargo, el postulante deberá actuar con la mayor naturalidad posible.²⁷

Ya en el desempeño de sus labores, los ejecutivos deben esforzarse por mantener una buena relación con sus compañeros; llevarse bien con los demás es una cuestión de cortesía, de percibir las necesidades de los otros y responder a ellas. Las personas que saben trabajar bien en equipo no tardan en hacerse notables en la dirección de una empresa. Obtendrán con facilidad el apoyo de sus colegas y de sus superiores. La buena relación con las personas que nos rodean en el trabajo es una buena herramienta en la carrera profesional y en la adquisición de poder en la empresa, y aun cuando no es posible estar en óptima relación con todos, la aplicación del protocolo y las buenas maneras permiten resolver airosamente cualquier situación tensa que se pueda dar.²⁸

Cada empresa tiene un específico código de conducta que el ejecutivo tiene que descubrir, acatar y saber aplicar a su desempeño personal. Por ejemplo, si el ambiente en el lugar de trabajo es laxo, no ser demasiado rigorista, pero si los parámetros de conducta son rígidos, deberá comportarse con extremo cuidado para no proyectar una mala imagen de su persona. Inclusive contra sus propios gustos, los ejecutivos deben adecuar sus acciones y comportamiento a los códigos establecidos en donde laboren.

Dentro de este mismo contexto, podemos afirmar que el mundo atraviesa por una etapa de transición bastante caótica donde el papel de la mujer ejecutiva es difícil por la permanencia, en muchos sectores, de posiciones tradicionales que todavía no acaban de aceptar la igualdad de géneros. Así, en varias empresas todavía se encuentran reticencias y actitudes de discriminación contra la mujer, negándole la confianza en su gestión empresarial. Para contrarrestar esta situación, la ejecutiva debe luchar por ganarse un lugar demostrando su capacidad sin perder su condición.

²⁷ Graciela Marta Rosa, *op. cit.*, p. 182.

²⁸ Marjabelle Young Stewart y Marian Faux, *Etiqueta para ejecutivos*, Librergraf, S. A., Barcelona, 1992, pp. 15-16.

La mujer en general, pero en especial la ejecutiva, además de imponer su destreza profesional, debe lograr la proyección de una línea armónica total con el dominio de sus movimientos, que deben ser lentos pero seguros; transmitir elegancia y belleza, matizando con un toque de coquetería que no llegue a la seducción. Al desplazarse en sus labores dentro de la empresa, la mujer debe caminar despacio, con pasos cortos, relajada pero con el cuerpo erguido; dejar caer los brazos al lado del cuerpo con naturalidad, la cabeza levantada y la mirada al frente, reflejando seguridad. Al sentarse, debe hacerlo lentamente, con tranquilidad, y es lícito arreglarse un poco la falda para evitar arrugas que al levantarse dan mal aspecto. Las piernas pueden quedar juntas sobre el asiento o cruzadas, procurando que el ángulo sea de 45 grados, lo que da elegancia y buen aspecto; la punta del pie se baja un poco para evitar que se vea la suela del zapato. Al permanecer sentada se tendrá siempre la espalda recta, los hombros alineados y la cabeza centrada, en concordancia con la columna vertebral. Los brazos y manos colocadas con naturalidad en los brazos del sillón o sobre la falda. Al levantarse los movimientos deberán ser pausados y elegantes.

En lo que respecta al trato con los demás, su desempeño deberá ser paralelo al del hombre, dándose a respetar como dueña del cargo que ostente y comportándose acorde a los códigos de conducta establecidos, sin esperar un trato preferencial por su condición femenina.

Comportamiento en los viajes de negocios

Para viajar se debe tener conocimiento del lugar a donde se irá, así que con la anticipación posible se deben adquirir guías, folletos, mapas y todos los materiales que permitan familiarizarse con el sitio que se visita y poder hacer el óptimo uso del tiempo. El viaje de negocios no necesariamente tiene que ser aburrido si se sabe planear y se arregla un buen itinerario, cosa que se puede lograr con una combinación de vuelos favorable para poder conocer otros lugares, o bien con la combinación de las sesiones de trabajo con salidas turísticas antes o después de las fechas previstas para las reuniones.²⁹ En el mundo globalizado los viajes de negocios son frecuentes, y es necesario saber viajar para que resulte siempre agradable el cambio de ciudad. Una buena táctica es considerar la importancia de las labores que se van desempeñar en el destino del viaje, así como su importancia para la empresa o para nuestra proyección en la misma.

²⁹ Graciela Marta Rosa, *op. cit.*, pp. 163-166.

La mayoría de las veces los viajes son en avión, y el protocolo señala una serie de aspectos que debemos considerar en nuestro comportamiento en el avión. La cortesía con las personas con quienes compartiremos el viaje es muy conveniente *para recibir la reciprocidad de los demás pasajeros. Una sonrisa siempre obliga al buen trato.* Si el asiento es de pasillo, es obligado ponerse de pie para que el compañero salga. Si no se desea conversar con el compañero que quiere hacerlo, es mejor simular estar trabajando y disculparse por no poder atenderlo. Al acudir a los lavabos no lo hagamos cuando haya varios esperando entrar y, si es posible, *es mejor escoger un momento más oportuno.* Después de usar esos servicios procuremos que su aspecto quede limpio. Al tomar los alimentos se debe ser muy atento con el compañero y con el personal, pero al terminar es lícito volver al trabajo. A la llegada, no se apresure a bajar a menos que su encargo lo exija por el horario reducido. En cuanto al equipaje también hay reglas: los bultos de mano deben ser pocos, de preferencia una pequeña maleta y si fuera necesario un abrigo.

En viajes con ejecutivos de mayor jerarquía se debe ayudar en todo lo posible, encargándose de los trámites necesarios para agilizar los movimientos de salida y llegada. Durante el viaje se debe permitir que el acompañante lleve la conversación, y no hacer referencia a temas del trabajo si él no lo hace. Al abordar un transporte o acudir a cualquier sitio público se debe esperar discretamente a que el otro escoja su lugar. En viajes de compañeros de diferente género el comportamiento de ambos debe ser cuidadoso. *Si deben trabajar juntos, lo mejor es un lugar público tranquilo, de preferencia en el hotel donde se hospedan. Es importante resaltar que los gastos serán cubiertos en forma independiente por cada uno.*³⁰

Cuando una ejecutiva viaja sola es necesario comprender que, si bien cada vez es más común que la mujer juegue un papel importante en el ámbito ejecutivo, *son relativamente pocos los países donde puede desenvolverse sin obstáculos.* Al viajar la mujer debe procurarse toda la seguridad posible. Antes de su llegada debe contar con una reservación en un hotel prestigiado, la cual puede ser el contratada por la empresa para sus enviados. Posteriormente, se deben señalar todos los requerimientos y necesidades tanto personales como de trabajo. Si el encargo implica recibir personas en la habitación deberá alquilarse una *suite*. Es conveniente tener como rutina agregar al nombre el cargo y la empresa que se representa. Al desplazarse por la ciudad o sus alrededores, desde luego hay que evitar lugares señalados como peligrosos; si se alquila un auto, lo cual no es recomendable, es indispensable contar con planos y guías suficientes para no arriesgarse inútilmente a perder el camino en un lugar que no se conoce.³¹

³⁰ Valerie Grant Sokolosky, *op. cit.*, p. 162.

³¹ Graciela Marta Rosa, *op. cit.*, pp. 166-167.