



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

EL PROTOCOLO EN LA EMPRESA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A :

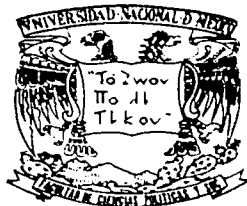
MARTHA ELIZABETH LICONA CUIEL

APOYADA POR LA DIRECCION GENERAL DE EVALUACION EDUCATIVA, UNAM
PROGRAMA DE BECAS PARA TESIS DE LICENCIATURA EN
PROYECTOS DE INVESTIGACION (PROBETEL)

ASESORA: LIC. LUCIA IRENE RUIZ SANCHEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA.

OCTUBRE DE 2002



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

RECIBO a la Dirección de
UNAM a difundir en formato electrónico
contenido de mi trabajo recd
NOMBRE: LICONA CURIEL
MARTHA ELIZABETH
FECHA: 11- Noviembre-2002
FIRMA: [Firma]

EL PROTOCOLO EN LA EMPRESA

Dedico este trabajo a la persona que me ha dado toda su confianza, amor y apoyo incondicionales, sin escatimar esfuerzos ni tiempo, siempre pendiente de mis alegrías y tristezas, animándome cada minuto a mirar hacia delante para llegar a la meta, mi Carrera Profesional, que es la herencia más valiosa para el futuro. Gracias por todo mamá! Eres el ángel que la divinidad mando a la Tierra para protegerme del mundo, no te defraudaré. Te prometo seguir siempre los valores que me inculcaste y superarme cada día más.

*A mi asesora Lic. Lucía Irene Ruiz Sánchez
le agradezco la confianza que depositó en mí para
realizar este trabajo, así como su apoyo en todo momento.
El compartirme sus experiencias y el cúmulo de
conocimientos que posee, tiene un valor incalculable.
Gracias por ser mi guía en este camino, sin su ayuda
no habría sido posible llegar hasta aquí.*

A todos aquellos profesores que me formaron desde el inicio de mi vida estudiantil, les agradezco la disciplina, la dedicación y la amistad que me brindaron. Cada uno construyó una parte de lo que soy ahora.

A la Universidad mi humilde reconocimiento por permitirme ser parte de ella y otorgarme las herramientas necesarias para enfrentar el futuro.

*A mi familia gracias por todos los
ánimos y por su ayuda desde que inicié
el recorrido escolar.*

*A los seres especiales que han compartido
conmigo momentos buenos y malos, les
agradezco su compañía y protección, sé
que siempre estarán ahí impulsándome.*

*A todos los contratiempos en el
camino, gracias por regalarme el
empeño, la confianza en mí misma y
la fortaleza necesaria para enfrentar
los retos de la vida sin miedo.*

EL PROTOCOLO EN LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN

1 MARCO TEÓRICO

1.1 Concepto de Protocolo	7
1.2 Definiciones aclaratorias	14
1.2.1 Ceremonial	14
1.2.2 Etiqueta	17
1.2.3 Buenas maneras	19
1.3 Principios del Protocolo	22
1.4 Fuentes del Protocolo	23
1.5 Clasificación del Protocolo	28
1.6 Sujetos del Protocolo	30
1.7 Objeto del Protocolo	32
1.8 Protocolo en la empresa	32

2 LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL EN MÉXICO

2.1 Desempeño del sector empresarial mexicano desde la época inmediata a la Revolución Mexicana hasta el gobierno del Presidente Gustavo Díaz Ordaz	37
2.2 Desempeño del sector empresarial mexicano durante los gobiernos de los Presidentes Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo	48
2.2.1 Relación Gobierno-Empresarios durante el gobierno del Presidente Luis Echeverría Álvarez	48
2.2.1.1 Constitución del Consejo Coordinador Empresarial	52
2.2.2 Relación Gobierno-Empresarios durante el gobierno del Presidente José López Portillo	57
2.3 Desempeño del sector empresarial mexicano desde el gobierno del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado hasta la administración del Presidente Vicente Fox Quesada	67

2.3.1 Desempeño del sector empresarial mexicano durante el Gobierno del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado	67
2.3.2 Desempeño del sector empresarial mexicano durante el Gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari	76
2.3.3 Desempeño del sector empresarial mexicano durante el Gobierno del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León	84
2.3.4 Sector empresarial mexicano en el Gobierno del Presidente Vicente Fox Quesada	92
2.4 Participación del sector empresarial mexicano en diversos eventos durante los últimos gobiernos	102
2.4.1 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)	102
2.4.2 Viaje del Presidente Ernesto Zedillo a Shanghai, China	108
2.4.3 Comida de la comunidad empresarial México-España ofrecida al Rey Don Juan Carlos de España y al Presidente Ernesto Zedillo	109
2.4.4 Visita de Estado del Presidente Ernesto Zedillo a Costa Rica	109
2.4.5 Visita de trabajo del Presidente Electo Vicente Fox Quesada a Sudamérica	110
2.4.6 Feria Internacional de Arabia Saudita	112
2.5 Consideraciones finales	112

3 NUEVA VISIÓN DEL EMPRESARIO MEXICANO

3.1 Actitudes que debe asumir un empresario mexicano ante sus homólogos ..	115
3.1.1 Importancia de tomar en cuenta las normas protocolarias aplicables a cada situación	116
3.1.2 Actitud tradicional del empresario mexicano	118
3.1.2.1 Puntualidad	121
3.1.2.2 Compromiso	122
3.1.3 Presentación	123
3.1.3.1 Higiene corporal	124
3.1.3.2 Vestimenta	125
3.1.3.3 Movimiento corporal	128

3.1.4 Comportamiento	130
3.1.5 Comunicación	134
3.1.5.1 Comunicación oral	135
3.1.5.2 Comunicación escrita	143
3.1.6 Negociaciones	153
3.1.6.1 Características elementales de un negociador	159
3.1.6.2 Tácticas de negociación	166
3.1.6.3 Protocolo en la negociación	172
3.1.7 Capacitación para desarrollar la excelencia	175
3.2 Diferencias culturales entre empresarios	177
3.2.1 Empresarios norteamericanos (canadienses y estadounidenses).....	178
3.2.2 Empresarios latinoamericanos	182
3.2.3 Empresarios europeos	186
3.2.4 Empresarios asiáticos	192
3.2.5 Empresarios árabes	198
3.2.6 Empresarios africanos	201

4 APLICACIÓN DEL PROTOCOLO EN LA EMPRESA

4.1 Importancia de la aplicación del Protocolo en la empresa	205
4.2 Personas que deben aplicar el Protocolo en la empresa	211
4.3 Precedencia	215
4.3.1 Antecedentes	220
4.3.2 En presentaciones de personas	224
4.3.3 En reuniones ejecutivas	225
4.3.4 En comidas de negocios	227
4.3.5 En actos con presencia de autoridades	238
4.3.6 En la colocación de banderas	239
4.4 Principales actividades empresariales en las que se aplica el Protocolo	246
4.4.1 Recepción	246
4.4.2 Juntas	251
4.4.3 Comidas de negocios	254

4.4.4 Relaciones con la prensa	266
4.4.5 Viajes de negocios	269
4.4.6 Seminarios, congresos, ferias y exposiciones	274
Conclusiones	279
Recomendaciones	284
Anexo. Los 14 puntos del General Cárdenas	290
Bibliografía	291
Hemerografía	296
Otras fuentes	299

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Hace algunos años los Estados solían ser los principales entes considerados como actores de las relaciones internacionales. En la actualidad el enfoque estatocentrico se ha modificado y se ha desplazado para dar paso a la incorporación de otros actores, como las empresas. Esto ha sido motivado por las tendencias económicas derivadas de la globalización, en la cual dichos entes adquieren un nivel cada vez más importante, como centros de decisión que están presionando a los Estados para tomar ciertas medidas que favorezcan sus intereses. De ahí que los empresarios y los funcionarios del Estado estén trabajando conjuntamente, ya que en la nueva dinámica internacional el desarrollo de las relaciones entre las compañías y de éstas con los Estados se ha hecho cada vez más fuerte. Es por ello que estas entidades son consideradas actores de las relaciones internacionales, que cada vez han adquirido mayor fuerza de participación y acción en la toma de las decisiones.

Por otra parte, en el ámbito nacional mexicano la línea divisoria entre lo público y lo privado se está desvaneciendo y el trabajo que anteriormente era sólo privado, está entrando en la esfera de lo público, lo cual ha obligado a que los empresarios participen activamente en dicha esfera. De tal modo, que ahora se observan eventos como las negociaciones para la celebración de tratados de tipo comercial, en los que no sólo participan los funcionarios del Estado, sino que también lo hacen los empresarios.

A lo largo de la historia, los actos que se realizan entre funcionarios de Estado han seguido ciertas normas establecidas, que permiten llevarlos a la práctica de manera ordenada, dando la seriedad que dichos acontecimientos requieren. De ahí que se hable de la existencia del Protocolo de Estado que viene a ser el conjunto de normas a las que se ciñen los Estados para realizar actos oficiales. Dichas normas quizá pueden parecer banales, sin embargo, han sido de vital importancia para el desarrollo exitoso de dichos eventos, ya que han permitido llevar un orden y asimismo, la observancia de ciertas reglas de conducta que

conlleven a un ambiente de respeto, cortesía y buena comunicación. Esto ha sido sin duda, necesario para que los actos entre Estados sean exitosos.

Sin embargo, el Protocolo ha sido despreciado, porque se considera que implica cosas sencillas o quizá insignificantes que no deben prepararse con antelación, pero a causa de esto, se observa que al momento de estar en la realización de los eventos se cae en la improvisación, la cual puede resultar exitosa, pero por lo general, provoca inconvenientes o fricciones que terminan por arruinar el objetivo de la reunión. Esto no es más que el resultado del desconocimiento de las normas protocolarias o de su desprecio y menoscabo, lo que ha provocado la existencia de lagunas de desinformación que tarde o temprano terminan por afectar las relaciones entre los participantes.

Es por ello, que en este nuevo contexto, donde la participación empresarial es cada vez mayor en las visitas de Estado, congresos, negociaciones, reuniones, etc. resulta esencial el reconocimiento de la necesidad de aplicar las normas del protocolo, para permitir que la intervención en los actos oficiales sea adecuada, y que a su vez, las empresas mexicanas vayan desarrollando su propio protocolo, logrando así, homogeneizar sus prácticas y mejorar las relaciones entre ellas y con las del extranjero.

En este mismo sentido, en el caso de los empresarios mexicanos, éstos al tener un amplio conocimiento de las reglas protocolarias y al poder aplicarlas, se desenvolverán con señorío y naturalidad, logrando así, estar a la altura de sus homólogos extranjeros. Esto, sin lugar a dudas, traerá beneficios, ya que además de comportarse correctamente, lograrán dejar una buena impresión del país en el exterior, contribuyendo a la formación de una imagen de excelencia del sector empresarial mexicano, lo cual puede redundar en la realización de acuerdos y concertaciones favorables para México, con los correspondientes beneficios económicos que estos conlleven.

Se puede observar entonces la conveniencia de que los hombres de negocios conozcan la aplicación e importancia del Protocolo para que puedan tener una participación adecuada y ordenada en los eventos que se desarrollan tanto en la esfera pública como en la privada.

Cabe señalar que el tema del Protocolo en la empresa se eligió porque no goza de gran difusión, lo que muestra en cierta forma la poca atención que existe al respecto. Es por ello que para este trabajo fue muy importante poder sistematizar la información existente, ya que al tratar un tema no estudiado se enfrentó la dificultad de encontrar información, sobre todo porque en México no existe una preocupación por realizar estudios al respecto. La bibliografía especializada no aborda el ámbito empresarial y la que sí lo hace apenas dedica unas líneas; es mínimo el material que habla al respecto con amplitud. Esta situación es poco favorable si se toma en consideración el provecho que se obtiene al aplicar las normas protocolarias. Con base en lo dicho, en este trabajo se tomó como hipótesis general la idea de que, en la medida en que el Protocolo sea conocido y aplicado por el sector empresarial, la participación de este último en los actos oficiales y las negociaciones será más exitosa. Asimismo, se considera que el empresario contribuirá al desarrollo de la propia empresa y estará al nivel de los miembros de corporaciones extranjeras lo que le permitirá obtener los resultados deseados. También se consideró como una hipótesis específica que si en México se desarrolla y aplica eficazmente un protocolo empresarial que esté acorde con las necesidades actuales y éste logra homogeneizar el desempeño de los empresarios mexicanos frente a sus homólogos extranjeros, se obtendrá un respeto considerable al hombre de negocios de nuestro país, lo que indudablemente dará por resultado beneficios considerables, tanto al sector corporativo como al gubernamental.

Al emprender la investigación se tuvo como objetivo general el reconocer la importancia del Protocolo en las actividades de los empresarios mexicanos. Los objetivos particulares de acuerdo a la dinámica de cada capítulo fueron: obtener

un marco teórico que dé soporte al Protocolo, así como la especificación de su significado, diferenciándolo de otros conceptos utilizados como sinónimos, con el fin de situar el tema de estudio; observar el desarrollo de la participación empresarial conjunta con el gobierno, en los últimos años en México, para determinar el papel que desempeña en la actualidad; identificar los elementos principales que deben ser tomados en cuenta por los empresarios para desenvolverse exitosamente en las interacciones con sus homólogos extranjeros y finalmente identificar las prácticas protocolarias que se requieren las empresas, así como su correcta aplicación.

El ámbito de estudio general se enmarcó primeramente en el análisis del Protocolo en general y en particular en las prácticas que han sido un elemento muy importante en el desarrollo de diversos eventos entre los diferentes funcionarios de Estado. En un segundo momento se enfocó al Protocolo en la empresa y su situación en el desarrollo de actos como visitas de Estado, negociaciones internacionales, congresos, etc., que se llevan a cabo tanto en el sector privado como en las situaciones de coexistencia con el sector público. Se tomó como referencia cronológica su aplicación en la década de los noventa, ya que se considera que en esos años, el sector empresarial ha ido adquiriendo un papel relevante en el desarrollo de las relaciones internacionales, sobre todo en el caso de México. El espacio de aplicación elegido fue el sector empresarial mexicano, ya que es necesario que en nuestro país, dicho sector tome conciencia de la importancia que está adquiriendo y que sea responsable de la misma, preparándose con todos los elementos posibles para enfrentarse a empresarios del extranjero.

Para realizar el análisis de la información se partió de una exploración que va de lo general hacia lo particular, con el fin de situar en primer lugar el contexto general del tema y posteriormente especificar el problema para poder analizarlo y con base en los resultados obtenidos, elaborar las recomendaciones pertinentes. En respuesta a tal método, el texto está organizado para desarrollar

en el capítulo 1 una visión general del tema del Protocolo que es la base de la investigación. El capítulo 2 hace referencia a los empresarios mexicanos y su participación con el gobierno, para dar un contexto del problema. En lo que corresponde a lo particular, se elaboraron los capítulos 3 y 4. El capítulo 3 hace referencia a los elementos que deben tomar en cuenta los empresarios para tener un desarrollo exitoso y finalmente el capítulo 4 marca las practicas protocolarias que se llevan a cabo en diversos eventos en los cuales participan las empresas.

En detalle el primer capítulo muestra que el Protocolo no es algo superficial, ni tampoco exclusivo de la realeza o de altas clases sociales, sino que tiene una base teórica que lo sustenta y que ha sido confundido y quizá hasta menospreciado, por la mala utilización que se ha hecho de términos que están en alguna forma relacionados con él, pero que no significan lo mismo. Dicho capítulo constituye el primer acercamiento con el tema, así como también la oportunidad para definirlo y diferenciarlo de otros conceptos, pues no se puede abordar algo sino se tiene conocimiento claro de lo que es.

En el segundo capítulo se aborda el desarrollo del sector empresarial en México para comprender porqué actualmente desempeña un papel importante en el ámbito económico y político del país. Se hace un recuento por sexenios señalando los momentos más importantes de su conformación en cada uno de ellos, lo que permite observar su evolución y comprender en cierta forma porqué, para una parte de dicho sector, ha sido difícil incorporarse a los cambios registrados y para otra ha sido lo más conveniente a sus intereses. También se ilustra con la alusión a algunos eventos en los que se muestra la creciente intervención de los empresarios en decisiones importantes para el país. Se describen también, diversas actividades a las que están asistiendo con mayor frecuencia.

Una vez definido el tema y con conocimiento de la situación empresarial en México, se desarrolla el tercer capítulo que tiene como fin mostrar los puntos

principales que deben ser considerados por el empresariado mexicano para desenvolverse lo mejor posible frente a sus homólogos, ya sean nacionales o extranjeros. Se muestran aquellos puntos negativos detectados en su conducta para llamar la atención al respecto y trabajar para mejorarlos. Después se abordan los tópicos que atendidos debidamente, les permiten tener un comportamiento correcto y una comunicación clara. De igual manera se señalan ciertos lineamientos para participar en las negociaciones y las características más deseables en los encargados de conducirlas. Por último se hacen notar algunas diferencias culturales que deben tomarse muy en cuenta cuando se entablan relaciones con hombres de negocios extranjeros o cuando se realizan viajes al exterior de México. Esto para puntualizar que si bien la apertura comercial y la globalización nos llevan a relacionarnos con todo el mundo y no es posible escapar a tal situación; nos debe servir para extraer el mayor beneficio posible de la misma y para hacerlo hay que prepararse de la mejor forma posible.

Finalmente el cuarto capítulo contiene aquellos elementos protocolarios que se aplican en las empresas. Se hace notar la relevancia de su instrumentación y la de contar con el personal capacitado para tales fines. Posteriormente se abordan ya temas específicos del Protocolo como es la precedencia, las presidencias en los eventos, la colocación de las banderas, las presentaciones de personas, etc. También se analizan diversos actos en los que toman parte las empresas como son las comidas de negocios, las conferencias de prensa o los congresos. Igualmente se estudian otras situaciones a nivel internacional mismas que implican, en ocasiones, la intervención del sector gubernamental y de altas autoridades, por ejemplo visitas de Estado, recepciones a visitantes distinguidos del ámbito comercial, negociaciones sobre la inversión extranjera, comidas ofrecidas por el sector oficial de mando, etc. Todo esto con el fin de mostrar las normas protocolarias aplicables a las situaciones que se presentan con frecuencia en la vida diaria de un empresario. Por último aparecen las conclusiones y las recomendaciones que buscan ofrecer algunas alternativas para la difusión y la regulación del Protocolo en la empresa.

1 MARCO TEÓRICO

1 MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene por objetivo situar el marco teórico que rige este trabajo. La finalidad es tener un acercamiento con el tema a desarrollar y definir lo que es el protocolo. Posteriormente se hacen las aclaraciones pertinentes para diferenciarlo de otros conceptos como ceremonial, etiqueta y buenas costumbres que suelen ser utilizados como sinónimos y que poseen otro significado. Una vez hecha la aclaración pertinente y las diferenciaciones, se abordan los principios, fuentes, tipología, objeto y sujetos del protocolo, para conocer la estructura que da soporte al mismo. Finalmente se trata el tema del protocolo en la empresa que será la guía del presente trabajo.

1.1 Concepto de Protocolo

El concepto de protocolo puede ser entendido de diversas maneras, esto se debe a que encuentra aplicación en numerosos ámbitos de estudio. Es por ello, que a continuación se revisará su significado en el campo de las Relaciones Internacionales, para evitar posibles confusiones y aclarar cual será su significado en este trabajo.

Etimológicamente la palabra protocolo proviene del "...latín medieval *protocollum* 'acta original o primer ejemplar de un documento', del griego tardío *prōtokollon* 'primera hoja de un rollo de papiro', del griego *prōto* 'primero' + el griego tardío *kollon*, del griego *kóllema* 'rollo de papiro; hojas de papiro juntadas con cola, de *kóllema* 'lo que está encolado', de *kollán* 'encolar', de *kólle*, cola".¹ Esto hace referencia a que en la antigüedad se acostumbraba pegar al frente de los documentos una hoja y con ello se les otorgaba autenticidad, de ahí que protocolo signifique la "...primera hoja pegada al libro de actas y que era un resumen de este".²

¹ Guido Gómez De Silva. **Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Española, 1000 artículos, 1300 familias de palabras.** México, FCE, 1988, p. 572.

² Santiago Rodríguez Castro. **Diccionario Etimológico Griego-Latín del Español.** México, Editorial Esfinge, 1993, p. 100.

Por otra parte, el Diccionario de la Lengua Española señala que protocolo es una "Ordenada serie de escrituras matrices y otros documentos que un notario o escribano autoriza y custodia con ciertas formalidades. Acta o acuerdo de actas relativas a un acuerdo, conferencia o congreso diplomático y por extensión regla ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o por costumbre".³ Es en esta definición donde se puede observar que dependiendo del campo en el que se aborde, el concepto de protocolo varía indudablemente, ya que toma un significado al plantearse en el campo del Derecho, para posteriormente transformarse en el ámbito del Derecho Internacional y terminar con una definición diferente en el ámbito del Derecho Diplomático.

De acuerdo a la definición previamente señalada, se observa que en el Derecho Internacional vinculados a los tratados internacionales, existen documentos llamados protocolos, que por lo general son una extensión de los tratados o los completan. Por ello se dice, que el término protocolo "Se utiliza generalmente para designar un instrumento que modifica o complementa un tratado, ya sea éste multilateral o bilateral, pero también se ha usado para designar un tratado autónomo, [...], aunque el uso de este termino para designar un instrumento autónomo es realmente poco frecuente".⁴ Por lo tanto se puede decir que protocolo en este ámbito hace referencia a documentos complementarios de los tratados internacionales.

Otra rama importante comprendida dentro del campo de estudio de las Relaciones Internacionales la constituye el Derecho Diplomático, en general las definiciones enunciadas en diferentes diccionarios no hacen referencia a esta área, y como se observó anteriormente, se inclinan hacia la definición en cuanto a Derecho y Derecho Internacional. Sin embargo el Gran Diccionario Usual de la Lengua Española, ofrece una definición más amplia en el campo del Derecho Diplomático

³ Larousse. **Diccionario de la Lengua española**. 21ª ed., Madrid, Espasa-Calpe, 1992, p. 1193.

⁴ Jorge Palacios Treviño. **Tratados: legislación y práctica en México**. 2ª ed., México, SRE, 1986, p. 17.

y establece que protocolo es el "1 Conjunto de escrituras originales y otros documentos autorizados por un notario y custodiados en su despacho. 2 Acta o cuaderno de actas relativas a un acuerdo o cualquier otro asunto diplomático. 3 Conjunto de reglas para la celebración de ceremonias diplomáticas o de palacio. 4 Conjunto de las reglas de cortesía o de urbanidad establecidas en un lugar o en una actividad".⁵ En esta definición se circunscribe de manera más cercana el concepto de protocolo que sirve como base a este trabajo, pues aborda el protocolo, haciendo referencia a las reglas establecidas para regir las ceremonias. La definición anterior apoya la conceptualización contenida en el Diccionario de la Lengua Española, donde se considera al protocolo por extensión, una regla ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o por costumbre. Cabe resaltar el significado de diplomática y de palatina, ya que en gran medida estos dos calificativos ayudan a comprender la naturaleza del protocolo.

Se habla del protocolo como regla ceremonial diplomática porque si se toma en cuenta que la diplomacia es "La práctica de mantener relaciones entre los estados mediante representantes oficiales",⁶ se obtendrá que las reglas que rigen el desarrollo material de esas relaciones son diplomáticas ya que van enfocadas hacia el ámbito exterior. Es decir, el protocolo en cuanto regla diplomática va a regular los actos que se desarrollen en el ámbito exterior. De ahí que "Quedarían fuera de diplomática las normas aplicadas no sólo a los actos privados externos o internos (celebraciones familiares, religiosas, empresariales, etc.) sino también a los públicos, los actos oficiales en el ámbito interno de los Estados: de la Jefatura del Estado, los tres poderes (ejecutivo, legislativo y judicial) y la estructura territorial de la nación".⁷ Por lo tanto, se puede decir que el adjetivo de norma ceremonial diplomática marca la condición de exterioridad que posee el protocolo, ésta última entendida como ámbito donde encuentra aplicación para regir los actos

⁵ Larousse. **Gran Diccionario Usual de la Lengua Española**. España, Larousse, 1998, p. 1419.

⁶ Jack C. Plano. **Diccionario de Relaciones Internacionales**. 4ª reimp., México, Limusa, 1985, p. 302.

⁷ María Teresa Otero Alvarado **Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo**. Sevilla, Mergablum Edición y Comunicación, 2000, p. 28.

en los que participa un Estado en su interacción con otros sujetos del orden mundial.

Sin embargo, las relaciones no sólo se entablan con otros Estados, sino que hay otros actores que necesitan interactuar y que por lo mismo la presencia del protocolo resulta indispensable. De ahí que después de definir al protocolo como norma ceremonial diplomática se agregue el calificativo de palatina, pues éste término se utiliza para hacer referencia a lo perteneciente al palacio y si se traslada al campo de aplicación se puede decir que es en este espacio donde el protocolo va a regir los actos desempeñados al interior de los Estados, ya que en la antigüedad era en los palacios donde se realizaba la actividad gubernamental interior. De tal modo que "...la regla palatina se refiere a la que regula lo interior, "la casa", lo intraestatal, frente a la regla diplomática que regula lo exterior, lo interestatal".⁸ Por lo tanto, el protocolo no sólo encuentra aplicación en el ámbito exterior, sino que también rige aquellos actos públicos que efectúa el Estado en su interior, así como los actos que desarrollan otras entidades como pueden ser las empresas, las universidades, las instituciones deportivas, etc., entre sí mismas o con participación estatal.

Prosiguiendo con la definición que ofrece el Diccionario de la Lengua Española se habla de que el protocolo puede establecerse por decreto o por costumbre y esto resulta importante ya que de cierta forma toma en consideración algunas de las fuentes del Derecho. Al decir que el protocolo puede establecerse por decreto, se enfatiza la fuerza de la ley ya que al dictarse una regla y al quedar registrada se vuelve obligatoria y debe respetarse. De ahí que la ley interna de cada Estado sea una fuente importante tanto en el ámbito nacional como en el internacional, para dar soporte al protocolo. Esto sería como en el campo del Derecho Internacional en donde una de las fuentes son los Tratados Internacionales, que una vez en vigor debe respetarse lo establecido en ellos. De ahí la obligatoriedad que también debe observar el protocolo y sobre todo que existe un ente capaz de

⁸ *Ibid.* p. 29.

hacerlo cumplir encarnado por el Estado, que es principalmente el que erige las reglas.

Por otra parte, el protocolo también puede ser establecido por costumbre y aquí se encuentra la igualdad con una de las fuentes del Derecho Internacional que es la costumbre internacional, pues cuando determinado hecho llega a repetirse sin que encuentre expresión escrita, pero que se toma en cuenta por la fuerza de la tradición se convierte en obligatorio de cierta forma. Por lo tanto, el protocolo puede no encontrar expresión escrita algunas ocasiones, pero por tradición llega a convertirse en regla.

De tal forma que la costumbre se convierte en uno de los elementos más importantes en el protocolo, pues al hacer referencia a las costumbres, incluye de cierta manera la temporalidad y el cambio. Es decir, las costumbres van cambiando de acuerdo a las circunstancias, y esto hace que el protocolo también evolucione, en esta lógica la definición ofrecida por el Dr. Edmundo Hernández-Vela en la conferencia magistral "La importancia de las formas en las Relaciones Internacionales" señala que "El protocolo es un código de conducta, un conjunto de normas de comportamiento, preceptos y actitudes que devienen de los usos y costumbres de las personas, comunidades, grupos, instituciones, naciones y Estados, referentes a todos los ámbitos de su actividad, que está en constante evolución en función de las cambiantes circunstancias de la vida cotidiana personal, social, nacional y mundial".⁹ Se observa entonces, que el protocolo va a evolucionar con el cambio de circunstancias, lo cual le otorga las características de adaptación y temporalidad que van a ser vitales, para garantizar su aplicación y por consiguiente el desarrollo exitoso de los actos celebrados en el transcurrir de la historia.

⁹ Edmundo Hernández-Vela. **Conferencia Magistral: La importancia de las formas en las Relaciones Internacionales.** III Congreso de la Academia Mexicana de Protocolo, México, 8 de marzo de 2001.

Por otra parte, una característica importante del protocolo la constituye su carácter ordenador, es decir, el protocolo rige las ceremonias, para poder establecer un orden y evitar la improvisación. Esto resulta fundamental, ya que en ocasiones las vanidades humanas tratan de imponerse y es entonces cuando el protocolo como elemento ordenador resulta vital para el desarrollo armonioso de los diversos eventos. Con base en esto y siguiendo a Marín Calahorro, se puede conceptualizar al protocolo como el "...elemento rector de los actos que, además de definir las normas, usos, costumbres y tradiciones que los regulan, se ocupa de coordinar, ordenar y articular las diversas partes en que aquéllos se estructuran y de determinar el orden jerárquico de sus participantes de acuerdo con lo preceptuado para cada acto y personas".¹⁰ Es importante hacer notar en esta definición uno de los puntos clave, que es la idea del orden, el cual finalmente, es la gran base del protocolo.

Pero ahora cabría preguntarse ¿Qué es lo que el protocolo ordena exactamente? Y eso ayuda en gran medida a fortalecer el concepto, ya que en los actos desarrollados no sólo se puede ordenar a las personas, sino que algunos objetos o símbolos también son sujetos de ordenación. Por ello, puede entenderse también al protocolo como las "...normas establecidas oficialmente o constituidas como tales por tradición, que regulan, por una parte la utilización y tratamiento de los símbolos patrios (banderas y escudos) y, por otra, el tratamiento, ordenamiento y a veces funciones de las autoridades de la nación, gobiernos locales, municipios, etc.". ¹¹

Sin embargo, el protocolo no ordena únicamente los elementos anteriormente mencionados, sino que va más allá de los símbolos y las jerarquías, pues también abarca lo referente a la imagen personal y al desarrollo de otras habilidades como la comunicación oral y escrita. Resulta por ello interesante, resaltar el concepto de protocolo que se enunció en el II Congreso Internacional de Protocolo en el que se

¹⁰ Francisco Marín Calahorro. **Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional. Guía Práctica.** España, Editorial Síntesis, 1997, p. 17.

¹¹ Montse Solé. **El Protocolo y la Empresa.** España, Editorial Planeta, 1998, p. 14.

dice que el protocolo es el "Conjunto de normas consensuadas dependientes de la jurisprudencia, la tradición y el sentido común de los países, que determinan el orden jerárquico de las autoridades en los actos oficiales, los programas que siguen éstas en sus visitas, su vestimenta, su comportamiento, todo lo que nos muestra la forma y la imagen del poder".¹² Si bien esta definición clarifica un poco más el significado del protocolo, deja de lado la presencia del protocolo en la esfera privada, pues más que nada se enfoca al ámbito oficial, lo cual sucede frecuentemente entre los estudiosos de la materia.

Pero para incluir la esfera privada dentro del ámbito de aplicación del protocolo y aún tomando en cuenta los elementos que el mismo incluye puede decirse que es un "...conjunto de normas, tradiciones y técnicas mediante las cuales se regulan y planifican los actos promovidos por las instituciones públicas, entidades privadas y por las personas, se establece su orden y desarrollo, y se ordenan los invitados y los símbolos".¹³ Esta es como puede observarse, una definición que ofrece un concepto amplio de protocolo. Sin embargo, para efectos de este trabajo y una vez analizadas diversas definiciones, resulta pertinente ofrecer un concepto más completo, que abarque los elementos que han sido analizados anteriormente y que por diversas razones no han sido incluidos en una sola definición.

Por lo tanto puede decirse que protocolo es: el conjunto de normas que encuentran aplicación en el ámbito diplomático o supranacional, en el intraestatal y en el privado; que pueden ser establecidas de forma escrita y ahí obtienen su obligatoriedad, por costumbre o tradición, siendo esta última una forma que además les imprime un carácter de temporalidad y cambio, ya que conforme la tradición vaya modificándose, dichas normas lo harán también. Se encargarán de ordenar y planear los actos a desarrollar, así como también ordenarán símbolos,

¹²Definición enunciada en el II Congreso Internacional de Protocolo, celebrado en Sevilla, *cit. pos.* Montse Solé. *Op. cit.* p. 19.

¹³ Pedro G. Labariega Villanueva. **Ponencia: Innovación en el Protocolo.** III Congreso de la Academia Mexicana de Protocolo. México, 9 de marzo de 2001, p. 3.

tratamientos a personas, funciones, vestimenta, comportamiento y comunicación, con el fin de garantizar la armonía en las relaciones a entablar.

En síntesis, se desprende la idea de ver al protocolo como un elemento cuya base y fin principal se encuentran en el orden. Orden que resulta necesario para un desarrollo armónico de las relaciones que diariamente los individuos y las instituciones se ven obligados a entablar. De ahí su gran importancia.

1.2 Definiciones aclaratorias

Una vez formulado el concepto de protocolo, resulta necesario hacer la diferenciación con otros conceptos que en muchas ocasiones son utilizados como sinónimos de protocolo pero indudablemente no poseen el mismo significado. Esos términos como se apuntó son: ceremonial, etiqueta y buenas maneras. Por lo general, suelen ser utilizados indistintamente para hacer referencia al protocolo, sin embargo a continuación se observará, que aunque guardan cierta relación no pueden ser manejados como sinónimos.

1.2.1 Ceremonial

El primer término a diferenciar será el de ceremonial, ya que es el que se emplea con mayor frecuencia para hacer referencia al protocolo, y si bien, puede notarse una relación estrecha, la diferencia entre ambos es clara.

Etimológicamente la palabra ceremonial proviene del latín *caeremonialis*, que a su vez deriva de la palabra *ceremonia*. *Ceremonia* "acto exterior prescrito por ley, rito, costumbre, etiqueta: latín *caerimonia* 'veneración, religión, rito religioso' posiblemente de origen etrusco (¿de Caere [ciudad etrusca cerca de Roma]?)".¹⁴ De acuerdo entonces al significado etimológico ceremonial es lo que hace referencia a los actos rituales conocidos como ceremonias.

¹⁴ Guido Gómez De Silva. *Op. cit.* p. 161.

En el Diccionario de la Lengua Española se señala que ceremonial significa lo “Perteneiente o relativo al uso de las ceremonias. 2 masculino. Serie o conjunto de formalidades para cualquier acto público o solemne. 3 Libro, cartel o tabla en que están escritas las ceremonias que se deben observar en ciertos actos públicos”.¹⁵ Siguiendo esta definición, si una de las acepciones significa lo relativo a las ceremonias, resulta necesario conocer el significado de ceremonia. La ceremonia es una “Acción o acto exterior arreglado, por ley, estatuto o costumbre, para dar culto a las cosas divinas o reverencia y honor a las profanas. 2 Además afectado, en obsequio de una persona o cosa. 3 Por ceremonia, guardar ceremonia. Observar compostura exterior y las formalidades acostumbradas”.¹⁶ De lo anterior se desprende entonces que ceremonial en su primera acepción es lo relativo al uso de los actos que dan culto a las cosas divinas o que hacen reverencias a las profanas.

El ceremonial en la segunda acepción hace referencia al conjunto de formalidades que se utilizan en los actos públicos o solemnes, que en determinado momento se relacionan con la tercera acepción de ceremonia al referirse a la observancia de la compostura exterior y las formalidades acostumbradas. Aquí de acuerdo a las definiciones analizadas y si se confrontan con las definiciones tanto etimológica como la que da el Diccionario de la Lengua Española de protocolo, se observa una clara diferencia, pues mientras el protocolo se define como un conjunto de reglas que rige las formalidades, el ceremonial aborda las formalidades que conlleva la realización de los diversos actos. Pero la diferencia entre ambos conceptos puede aclararse aún más. Por ejemplo se dice que el ceremonial es “...el conjunto de prácticas con las que se desarrolla un acto o ceremonia solemne, de acuerdo con el conjunto de formalidades que en su caso determinen el “protocolo”, la tradición y la costumbre”.¹⁷ Es decir, se enuncia que el protocolo va a regir al ceremonial; va

¹⁵ Real Academia Española. **Diccionario de la Lengua Española**. Tomo I, 21ª ed., España, Editorial Espasa-Calpe, 1997, p. 463.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ Montse Solé. *Op.cit.* p. 14.

a ser la parte escrita que marque los procedimientos que debe observar este último. Por ello, Jean Serres dice que:

Le cérémonial crée le cadre et l'atmosphère dans lesquels les rapports pacifiques des Etats souverains sont appelés à se dérouler. Le protocole codifie les règles qui gouvernent le cérémonial, et dont l'objet est de donner à chacun des participants les prérogatives, privilèges et immunités auxquels il a droit.¹⁸

Por lo tanto puede decirse que el protocolo rige al ceremonial y que ahí radica su diferenciación, pues el primero tiene por objeto establecer el orden que debe observarse en el desarrollo del ceremonial.

Por otra parte, algunos autores han llegado a diferenciar ambos conceptos estableciendo entre ellos una relación estrecha pero que permite hacer una clasificación del ceremonial público, para distinguirlos. Así, Sebastián De Erice y O'Shea dice que se puede dividir al ceremonial en: ceremonial de Estado, ceremonial diplomático o externo y ceremonial de Cancillería o interno. De acuerdo a esta clasificación el ceremonial de Estado va a englobar todos los actos o instrumentos que se relacionen con las actividades de los Jefes de Estado, los Monarcas, etc. El ceremonial diplomático o externo se encarga de las precedencias entre diplomáticos, y la estructura de los actos en que éstos participen. Finalmente el ceremonial de Cancillería o interno, es el que de acuerdo a este autor permite establecer una relación con el protocolo, ya que para él, este ceremonial puede recibir el nombre de protocolo, dado que "regula las formas que deben revestir los documentos y piezas diplomáticas de toda clase, no sólo los Tratados genéricamente, más asimismo las notas, Despachos y diversas formas escritas de relación del Ministerio público con sus Mandantes, con el Estado que

¹⁸ Jean Serres. **Manuel pratique de protocole**. 9^e ed., Paris, Editions L'arqubuse, 1965, p.35. El ceremonial crea el ambiente y la atmósfera en los que las relaciones pacíficas de los Estados soberanos son llamadas a desarrollarse. Mientras que el protocolo codifica las reglas que

le recibe, con sus colegas, con otros Países, e incluso con los particulares".¹⁹ Es decir, le denomina protocolo al ceremonial de Cancillería porque es en éste, donde se establecen las normas que van a regir los actos y las relaciones que se entablen por medio de los otros dos tipos de ceremonial mencionados.

Sin embargo, en un esfuerzo riguroso por dejar claramente diferenciados ambos conceptos, De Erice y O'Shea plantea que "...el nombre de Protocolo, que erróneamente se aplica a toda suerte de ceremonial, debe originarse en que probablemente las primeras reglas escritas de ese ceremonial, se compilaron en un Protocolo. Es decir se seguía el ceremonial, con arreglo al Protocolo; de ahí la confusión ulterior entre las dos voces que hoy sufre el mundo entero".²⁰ La clasificación de ceremonial antes descrita, apoya la definición de protocolo como el conjunto de reglas que rigen el ceremonial ya que de las normas establecidas por el ceremonial de Cancillería depende que se lleven a cabo con propiedad las actividades a desarrollar en el marco del ceremonial de Estado y del ceremonial diplomático.

Por último, para diferenciar ambos conceptos puede decirse que el ceremonial es el "...conjunto de formalidades que se observan en un acto público o solemne y el protocolo las normas y usos que establecen y ordenan dichas formalidades [...]".²¹ Es decir, el protocolo es la expresión escrita de normas que se materializa en el ceremonial.

1.2.2 Etiqueta

El segundo término que también se utiliza indistintamente para hacer referencia al protocolo es el de etiqueta. Suele confundirse dicho término y quizá, en determinado momento es utilizado como un degradante para el protocolo, pues no

gobiernan al ceremonial y cuyo objeto es dar a cada uno de los participantes las prerrogativas, privilegios e inmunidades a los que tienen derecho. *Traducción libre de la autora.

¹⁹ José Sebastián De Erice y O'Shea. **Derecho Diplomático**. Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1954, p. 238.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ Francisco Marín Calahorra. *Op. cit.* p. 15.

se toma con la seriedad debida y se le relega diciendo que “solo es cuestión de etiqueta”. Por ello cabe hacer la aclaración de su significado.

Etimológicamente etiqueta viene de “...mediados del Siglo XVII. Del fr. *étiquette* ‘rotulo, especialmente el fijado a las bolsas donde se conservaban los procesos’, 1837, extendido por Carlos V al protocolo escrito donde se ordenaba la etiqueta de corte; en el sentido de ‘rotulillo adherido a un objeto’ se tomó en el S. XIX; del francés pasó al inglés *ticket* ‘billete, boleto’, de donde el barbarismo *tiquete*, S. XX”.²²

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española etiqueta es el “Ceremonial de los estilos, usos y costumbres que se debe guardar en las casas reales y en actos públicos solemnes. 2. Por ext., ceremonia en la manera de tratarse las personas particulares o en actos de la vida privada, a diferencia de los usos de confianza o familiaridad”.²³ La primer acepción encuentra relación con la definición etimológica que hace referencia a que se dictaba la etiqueta que debía usarse en las cortes, mientras que la segunda acepción incluye un significado con mayor actualidad en que se habla de cierta forma de relacionarse que utilizan las personas cuando no existe familiaridad entre ellas, es decir, se habla más que nada de una cuestión relacionada con la conducta. Puede decirse entonces, que la etiqueta “...se define como el conjunto de reglas del decoro que guían el comportamiento humano”.²⁴

Por ello, para acentuar la diferencia con el ceremonial y el protocolo se enfatiza su característica de hacer referencia a la conducta, ya que los otros dos conceptos aunque se basan en el orden y buscan el desarrollo armónico de las relaciones y de los actos, no enfatizan en la manera de conducirse de las personas. De tal forma que la diferenciación radica en que la etiqueta tiene “...connotaciones más

²² Joan Corominas. **Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana**. 3ª ed. (7ª reimp.), España, Editorial Gredos, 1996, p. 260.

²³ Real Academia Española. *Op. cit.* p. 924.

²⁴ Montse Solé. *Op. cit.* p. 20.

bien relacionadas con la conducta social, la urbanidad y la indumentaria, especialmente cuando nos estemos desarrollando en ocasiones formales".²⁵

Continuando con la definición ofrecida en el Diccionario de la Lengua Española, se habla de la etiqueta como un ceremonial, y esto ayuda a clarificar aún más su diferencia con los conceptos de protocolo y ceremonial, ya que puede decirse que la etiqueta forma parte del ceremonial, de ahí que María Teresa Otero en un intento por clarificar el significado del término afirme que la etiqueta es:

"... un ceremonial dentro del ceremonial, aquella parte de la parafernalia (o ritos y cosas que rodean determinados actos o ceremonias) que afecta a estilos, usos y costumbres en lo personal y que ha de cumplirse en las cortes (léase ámbito natural del poder) y/o en los actos solemnes. Pero también es un modo formalmente ceremonioso de comunicación entre desconocidos o en momentos significativos de la vida privada, y una manifestación de respeto que se da en todas las culturas, bajo formas diferentes".²⁶

Se concluye entonces, que la etiqueta hace referencia a la conducta que debe observarse en determinadas situaciones, en las cuales, las relaciones no gocen de un lazo de familiaridad y que exijan por su esencia un grado de propiedad considerable. Finalmente, para situar cada concepto en un nivel diferenciador puede decirse que el protocolo regula al ceremonial y a su vez la etiqueta es parte de este último.

1.2.3 Buenas maneras

Finalmente otro término que a menudo suele utilizarse para referirse a lo relacionado con el protocolo es el de Buenas Maneras, que por lo general, ha sido

²⁵ Rogelio E. Tristany; Marta E. S. De Tristany. **Ceremonial Práctico**. Argentina, El Ateneo Editorial, 1994, p. 2.

²⁶ María Teresa Otero Alvarado. *Op. cit.* p. 33.

asociado al igual que la etiqueta a formas de comportamiento que se confunden con el protocolo.

Para encontrar la diferencia, se partirá en un primer momento del significado etimológico de ambas palabras, para posteriormente conformar un concepto adecuado, ya que en el diccionario no suele aparecer el significado de esta composición de términos.

La palabra 'buenas' proviene de bueno, que quiere decir "virtuoso, agradable, que tiene cualidades positivas o deseables, no deteriorado, útil, que sirve para cierto propósito, adecuado: latín *bonus* 'bueno', del latín antiguo *duenos*, del participio indoeuropeo *dw-enos* (sentido implícito: 'que hace lo que se quiere, que es eficaz'), de *deu*, hacer, realizar, ejecutar".²⁷

Por otro lado, la palabra 'manera' proviene "Del latín vg. *Manuaria* íd., femenino de *Manuarius* 'manejable', de donde 'hábil, mañoso'. El femenino tomaría el sentido de 'maña', 'procedimiento hábil', y luego modo adecuado de hacer algo".²⁸ De tal modo que etimológicamente el término 'buenas maneras' significa modo o forma agradable de hacer algo.

De acuerdo con la definición del diccionario se entiende por bueno "1 Que reúne las condiciones propias de su género. 2 Que es útil o beneficioso para una cosa o persona. 3 Que es agradable a los sentidos."²⁹ Y por manera "1 Modo en que se hace o sucede una cosa. 2 Forma o expresión en que se manifiestan ciertas cosas. 3 Buen comportamiento y modales de una persona. 4 Clase o calidad de una persona [...]."³⁰ Puede decirse entonces que las buenas maneras se refieren al modo correcto de comportarse observado por las personas, que resulta

²⁷ Guido Gómez De Silva. *Op. cit.* p. 121.

²⁸ Joan Corominas. *Op. cit.* p. 378.

²⁹ Larousse. **Gran Diccionario Usual de la Lengua Española.** España, Larousse, 1998, p. 204.

³⁰ *Ibid.* p. 1056.

agradable o útil para el desenvolvimiento de ciertos eventos y que les otorga cierta calidad.

Por otra parte, las buenas maneras promueven la convivencia armónica que debe existir entre los individuos, ya que al formar parte de la sociedad, resulta necesaria una conducta que garantice respeto a cada persona. De tal forma, éstas, proporcionan un comportamiento correcto y natural que otorga a cada cual el respeto que merece. Es importante resaltar que éstas, cambian de acuerdo al lugar y al tiempo en el que se aplican, por ello, puede decirse que "...son manifestaciones de cultura y elegancia humana. Son también expresión de la riqueza de una cultura con tradición y raíces seculares, que emergen a través del comportamiento de una persona".³¹

Finalmente se observa que la aplicación de las buenas maneras además de mostrar cierta calidad de las personas, garantiza un comportamiento adecuado para desenvolverse con naturalidad y corrección en los diversos actos sociales. Esto ayuda a diferenciarlas del protocolo, ya que se abocan a cuestiones de comportamiento, mientras que éste último establece normas para regir el ceremonial. También puede ser elemento de diferenciación el hecho de que las buenas maneras guían el comportamiento humano a diferencia del protocolo que guía el desarrollo de actos, precedencias, programas, etc.

Una vez establecidas las diferencias con los conceptos que suelen ser confundidos o utilizados como sinónimos de protocolo, es factible hacer una revisión de los principios, fuentes, tipos y sujetos de éste, para conocer su fundamentación y establecer lo que es el protocolo en la empresa.

³¹ Carmen Soto Díez. **Las buenas maneras. Usos y costumbres sociales. El Protocolo.** 3ª ed., Madrid, Ediciones Palabra, 1995, p. 36.

1.3 Principios del Protocolo

El Protocolo tiene principios fundamentales que le permiten encontrar el marco base para su conformación y desarrollo. Básicamente se pueden enumerar tres grandes principios que son: el orden, el conocimiento de la jerarquía y el honor o realce de los actos desarrollados por los individuos.

El principio básico será el **orden**. Dicho elemento es el más importante, ya que se constituye como la piedra angular que da soporte a la existencia del protocolo. Esto debido a que en la práctica se buscará por medio de la aplicación de las normas protocolarias ordenar actos, personas y símbolos. En la literatura existente sobre el tema, se señala al orden como principio esencial, sin embargo no se hace una referencia específica sobre lo que se debe ordenar. Francisco Marín Calahorro ahonda en el tema y asevera que "El principio esencial, y pilar sobre el que se construye toda la arquitectura del protocolo, es *ordenar* el desarrollo de los actos oficiales, según su clase, naturaleza y fines. Ordenación jerárquica temporal, espacial y de las personas".³² Es decir, que el orden a tomar en cuenta por el protocolo será el que se refiera a los actos a desempeñar, los tiempos a respetar, las personas, los símbolos, los lugares, etc.

Obviamente para poder ordenar, será necesario tener una referencia aceptable y reconocida por todos, de tal forma, la **jerarquía** se va a convertir en el segundo principio del protocolo, ya que ésta, ayudará a definir el orden a seguir. Como en la sociedad cada persona ocupa un lugar ya sea por sus méritos o por la función que desempeña, resulta vital reconocer la existencia de cierta jerarquía que permita aplicar un orden, logrando así, que cada persona reciba las consideraciones pertinentes de acuerdo a su posición. Si bien como plantea Francisco López-Nieto todas las personas son iguales, dentro de la sociedad no es factible ubicar a todas por igual, ya que sería difícil plantear un orden. De ahí la consideración de la jerarquía como un principio de gran importancia en el protocolo. Por otra parte, la jerarquía que da base al protocolo, no sólo se

³² Francisco Marín Calahorro. *Op. cit.* p. 28.

reconoce en las personas. También se toma en cuenta una jerarquía temporal y una espacial. La jerarquía temporal de acuerdo con lo que maneja Calahorro va encaminada a resaltar un momento clave en algún acto. Por ejemplo, en una toma de posesión, habrá momentos previos y posteriores que no tendrán la relevancia que posee la realización del juramento para tomar el cargo. En cuanto a la jerarquía espacial, puede decirse que ésta, va a regir lo relacionado con la posición que ocuparán los símbolos, las presidencias, los lugares preferentes, etc. Es decir, se va a ordenar el espacio de acuerdo a la situación dominante de ciertos símbolos o protagonistas.³³

Finalmente el tercer principio del protocolo se refiere al **realce** que adquieren los **eventos realizados**, derivado de la correcta aplicación de los dos principios mencionados anteriormente. El beneficio de tomar en cuenta el orden y la jerarquía será la grandeza de las situaciones, ya que no se habrá dejado lugar a la improvisación. Esta última, provoca malentendidos o situaciones tensas que perjudican el desarrollo armónico de los actos, lo cual es incomodo y atenta contra el respeto que merece la sociedad. Por ello, al aplicar el orden y la jerarquía, el tercer principio queda implícito, ya que es la consecuencia de estos.

1.4 Fuentes del Protocolo.

En el campo de las Relaciones Internacionales, cada disciplina tiene sus fuentes específicas. Por ejemplo el Derecho Internacional sitúa como fuentes principales a los Tratados Internacionales, la costumbre internacional, los principios generales del Derecho, etc. De la misma forma, el protocolo posee diversas fuentes que le dan base a su estructura. Los especialistas en el tema difieren en el número de éstas, pero en esencia todos hacen referencia de una u otra forma a las mismas fuentes. Puede decirse que existen dos niveles en cuanto a la clasificación de las fuentes, uno es el internacional y el otro es el interno. El internacional resultará de la interacción que se establece entre los diversos Estados, mientras que el interno

³³ Cfr. Francisco Marín Calahorro. *Op. cit.* p. 28.

se referirá a los actos realizados dentro de cada Estado o los actos que realicen diversos entes con éste.

Tomando en cuenta lo anterior, una de las fuentes primordiales la constituyen los tratados bilaterales y multilaterales celebrados con apego al **Derecho Internacional**. Los Estados u otros sujetos, al entrar en contacto con sus homólogos en el plano internacional han llegado a suscribir instrumentos jurídicos para regir sus relaciones, de ahí que el protocolo se nutra de ellos en gran medida para garantizar un desarrollo exitoso de sus interacciones. Según Dreimann lo más importante que toma el protocolo del Derecho Internacional se encuentra "...consagrado por Westfalia (1648), Viena (1815), Aachen (1818), Convención de la Habana (1928) y Convenciones de Viena (1961 y 1963)".³⁴ Siguiendo a Dreimann, se observa que del tratado de Westfalia se extrae básicamente la idea de orden y respeto. El orden, porque dicho tratado es el primer instrumento jurídico que intenta regular en su momento las relaciones caóticas existentes, poniendo fin a los conflictos causantes de la Guerra. Otro punto importante que se maneja en el mismo instrumento es el respeto a la jerarquía social existente, pues se distingue en el tratamiento a reyes, príncipes y representantes diplomáticos. De tal forma, que por medio de éste se intento poner orden y por consiguiente dar preponderancia al respeto, que era necesario para garantizar la coexistencia pacífica de los individuos. De ahí que el protocolo tome la base del orden y el respeto de dicho compromiso, agregando también las primeras nociones de respeto a jerarquías, estableciendo así los antecedentes de la precedencia. Posterior al Tratado de Westfalia, aparece en la escena internacional el Reglamento de Viena respecto al rango de los agentes diplomáticos del 19 de Marzo de 1815 que se agrego como el anexo número XVII al Congreso de Viena del mismo año. Dicho ordenamiento surge de la necesidad de regular las vanidades de los participantes, que haciendo uso de sus apellidos o del poderío del Estado que representaban, pretendían recibir preferencia. Así se establecen tres clases de representantes diplomáticos que eran: a)embajadores, legados y

³⁴ María Teresa Otero Alvarado. *Op. cit.* p.-225.

nuncios; b)enviados, ministros y demás agentes acreditados ante los soberanos; c)encargados de negocios acreditados ante los ministros de negocios extranjeros. El protocolo encuentra así en dicho instrumento las primeras bases para establecer la precedencia. Más tarde en 1818, como complemento al reglamento antes mencionado se redacta el Protocolo de Aix-la Chapelle o de Aquisgrán, que tuvo por objeto añadir una categoría intermedia entre la de ministros y encargados de negocios que fue la de ministro residente. Así el protocolo encuentra en este instrumento una base más para establecer la precedencia. En una época más reciente, durante la Sexta Conferencia Panamericana, el 20 de febrero de 1928, se aprueban la Convención de La Habana sobre Funcionarios Diplomáticos y la Convención de la Habana sobre agentes consulares. Ambas también nutren al protocolo debido a que son herramientas que recogen elementos de los convenios antes mencionados. Continuando con Dreimann, el 18 de Abril de 1961 la Convención de Viena sobre relaciones diplomáticas en los artículos 14, 15, 16, 17 y 18 regula la precedencia de Jefes de Misión y la Convención de Viena sobre relaciones, privilegios e inmunidades consulares, firmada el 24 de abril de 1963 regula la precedencia de los Jefes de Oficina en sus artículos 9, 16,21. Agrega también el respeto a leyes y reglamentos del Estado receptor en el artículo 55, fomentando así el respeto, base sin duda del protocolo. Estos últimos reglamentos internacionales muestran un esfuerzo de codificación del Derecho y sobre todo brindan bases jurídicas al protocolo. También resulta importante añadir la Convención sobre las Misiones Especiales aprobada en Nueva York el 16 de Diciembre de 1969, ya que ésta, aborda las reglas de precedencia de misiones especiales, así como el uso de la bandera y el escudo del Estado que envía en el Estado receptor. Esto sin duda, aporta al protocolo los fundamentos para establecer el uso de símbolos en determinado sitio y el respeto al uso de los mismos en otros lugares.

Finalmente se encuentran los acuerdos bilaterales que se celebran para el establecimiento de relaciones diplomáticas y consulares y los acuerdos de sede suscritos entre organizaciones internacionales y los Estados huéspedes

correspondientes. Dichos convenios también brindan al protocolo bases jurídicas para llevarlo a la práctica con éxito.

La segunda fuente está conformada por los preceptos jurídicos contenidos en el **Derecho interno de cada Estado**. En este rubro, cada Estado puede establecer las normas que deben seguirse para la realización de los diversos acontecimientos, así como las jerarquías existentes, las precedencias y la regulación del uso o del trato de sus símbolos. Por ejemplo, en México existe la Ley del uso de la Bandera, el Escudo y el Himno Nacional, que nutre al protocolo para permitir la correcta utilización de los mismos. Cabe mencionar, que obviamente cada Estado establece sus normas de acuerdo a su contexto, y cuando otros Estados participan en un acontecimiento dentro de territorio extranjero, deben respetar las reglas instauradas por su legislación interna, siempre y cuando no sea afectada su calidad o su posición, casos en los que se aplica el Derecho Internacional.

La cuarta fuente son **las tradiciones y las peculiaridades nacionales** que en cierta forma pueden verse como el contexto cultural de cada país. Dicha fuente es importante, en primer lugar porque las tradiciones llevan implícita a la costumbre, que en determinado momento y al igual que la costumbre internacional, llega a reconocerse y aplicarse como si fuera Derecho, a pesar de no estar contenida específicamente en algún documento. En segundo lugar, si se considera que existe una diversidad en cuanto a tradiciones e historia en los países, resulta necesario que el protocolo las reconozca para evitar una posible ofensa. Por ejemplo, las tradiciones del pueblo japonés no son las mismas que tienen los ingleses, difieren en gran medida, y para evitar malentendidos en su relación, el protocolo debe tomar de ellos lo más importante y tratar de que no se vea herida la dignidad de ambos. Además se origina respeto al seguir las prácticas tradicionales de un país cuando se está en él o en su representación. Al respecto Dreimann señala que "El menosprecio y la infracción de estas tradiciones se

considera un daño para el Estado, y han de tenerse en cuenta en aras de las relaciones bilaterales".³⁵

La cuarta fuente del protocolo se encuentra en los **usos internacionales**. Por medio de estos, el protocolo encuentra normas que ayudan a garantizar la concordia entre los Estados u otros sujetos que mantengan relaciones con el exterior. A diferencia de las normas que establece el Derecho Internacional, esta fuente, no posee obligatoriedad ya que los usos no se vuelven derecho como lo hace en determinado momento la costumbre.

La quinta fuente que da soporte al protocolo esta constituida por la **doctrina de los protocolistas**, que al igual que en el Derecho Internacional, por medio de sus trabajos, brindan elementos necesarios para discernir en determinados dilemas que se enfrentan en la materia.

Finalmente podría decirse que el protocolo también encuentra una fuente importante en las **disciplinas auxiliares de la historia**. Como se dijo anteriormente, el protocolo va evolucionando de acuerdo a las circunstancias, por ello, en ocasiones resulta de gran utilidad recurrir a disciplinas como la Heráldica o la Nobiliaria, ya que por medio de ellas, es posible determinar el trato a personas, a objetos, a símbolos, etc. De tal forma que, recurrir a estas disciplinas permite "...interpretar y utilizar informaciones que se generan mediante el empleo de símbolos y signos —escudos, banderas, etc.— y, por otra parte, estudiar la procedencia de la nobleza y el trato que los miembros de ésta, u otras dignidades, deben recibir según su origen y clase".³⁶

También se puede auxiliar de la Antropología que permite conocer el actuar del hombre en todas sus manifestaciones y así identificar rasgos específicos de su comportamiento y evolución, que permitan adecuar las normas protocolarias al

³⁵ *Ibid.* p. 226.

³⁶ Francisco Marín Calahorra. *Op. cit.* p. 183.

mismo. Otra disciplina importante es la Arqueología que permite reconocer las expresiones artísticas y las tradiciones de diversas culturas, facilitando al protocolo la identificación de los valores de cada lugar para no herir dignidades y así garantizar la convivencia pacífica de los individuos. La Lingüística también brinda gran apoyo al protocolo ya que permite desarrollar la comunicación que es uno de los puntos centrales del mismo. Una disciplina más es la Sociología que ofrece la posibilidad de observar las relaciones humanas para que una vez identificadas el protocolo pueda fomentar el respeto y el mejor desarrollo de las mismas. Por otra parte, la Gastronomía aporta los conocimientos necesarios para establecer el tipo de alimentos que pueden ofrecerse en las comidas de negocios, en los banquetes, en los cockteles, etc.

En conjunto, las fuentes mencionadas anteriormente, proveen al protocolo del material necesario para que en su aplicación se logre la convivencia pacífica, el respeto a cada dignidad y sobre todo para que se conforme un plan de acción protocolario con un sustento firme y una adecuada orientación que permita realizar en un momento dado, una homologación de conductas en el ámbito internacional.

1.5 Clasificación del Protocolo

El protocolo ha sido clasificado de diversas maneras: según su esfera de aplicación, según las personas que pueden aplicarlo, etc. A continuación se analizan las principales clasificaciones.

Jesús Corbacho hace la primera división del protocolo, diferenciándolo del ceremonial y marca que puede dividirse en 3 tipos:

- 1) De Corte: este tipo de protocolo dependerá de los soberanos, los cuales podrán modificarlo y aplicarlo de acuerdo a su voluntad.
- 2) De Estado: aquí, va a ser el poder Ejecutivo el que tenga la capacidad tanto de aplicarlo como de modificarlo cuando se tengan que realizar diversos actos o ceremonias oficiales. De ahí que sea usual que en la legislación local se

reglamenten esas prácticas y cada gobierno le otorgue una interpretación determinada de acuerdo a su particular visión.

- 3) Internacional: este tipo de protocolo tendrá su base en los acuerdos que establezcan los Estados para regir su convivencia, así como para el desarrollo de actos y ceremonias internacionales. Se marca una característica que lo diferencia de los dos tipos anteriores, ya que éste no puede ser modificado fácilmente, sino que para hacerlo, debe existir el acuerdo de todos los Estados que pudieran ser afectados por causa de las modificaciones.

Esta clasificación se basa principalmente en la entidad que puede aplicar el protocolo marcando dos niveles claves: el interno y el internacional. De tal forma, Corbacho establece una tipología novedosa, ya que anteriormente no se había clasificado al protocolo como tal, sino que se hacía basándose en el concepto de ceremonial.

Por otra parte, el tipo de protocolo también puede ser determinado de acuerdo al ámbito en el que encuentra aplicación. De ahí que José Pumar señale que "El protocolo puede ser:

- a) Privado: que se refiere a la persona, y
- b) Público, que se refiere al Estado o persona moral vinculada al mismo que ostenta una representación y como tal ejerce legalmente".³⁷

Siguiendo con la tipología determinada por el campo de aplicación se encuentra la que realiza Francisco Calahorro. Para él, el protocolo en la esfera pública contiene los actos dirigidos a un público específico o actos que son de interés general, se divide a su vez en oficial y no oficial. El protocolo oficial será aquel que haga referencia a lo que organicen las instituciones del Estado y su Administración, siempre y cuando los eventos se relacionen con el ámbito nacional, regional, provincial o local. El protocolo no oficial, será el que implementen las instituciones, personas u organizaciones que posean relevancia para sectores importantes de la

³⁷ María Teresa Otero Alvarado. *Op. cit.* p. 232.

sociedad. Por ejemplo, las iglesias, las empresas, las asociaciones culturales, las instituciones deportivas, etc.

En cuanto a la esfera privada, ésta contiene actividades sociales que sólo importan a determinadas personas. También su práctica será subdividida en formal e informal. El protocolo formal será el que se siga ciertas regulaciones, por ejemplo bodas, bautizos, etc. El informal hará referencia a las reuniones que se realizan por lazos afectivos, pero que aún así se rigen por el protocolo. Ejemplo de ello son las comidas entre familias o amigos, reuniones en clubes o asociaciones, etc. Pero la parte más importante de la clasificación que hace Calahorro se refiere al reconocimiento de otros tipos de protocolo que han derivado de la aplicación de éste en diversos ámbitos de la estructura social.

Cabe señalar que otros autores como José Antonio de Urbina, también reconocen dicha situación y puede entonces hablarse de protocolo: laico, religioso, civil, militar, del Estado, social, diplomático, empresarial, etc. Volviendo a Calahorro, al respecto apunta "Así, sin olvidar que, tradicionalmente, el protocolo ha sido exclusivo de los actos oficiales de Estado o de las administraciones públicas en sus diferentes ámbitos de aplicación —central, regional y local— y de instituciones o corporaciones ligadas a ellas, su concepto ha invadido otros escenarios de la vida cotidiana, en los que se quiere dar relevancia a las actividades más destacadas".³⁸

1.6 Sujetos del Protocolo

Por la naturaleza del estudio de las Relaciones Internacionales, en un primer momento se podría decir que el sujeto más importante del protocolo lo constituye el Estado, ya que como se ha mencionado, es éste, el que a lo largo del tiempo lo ha ejercitado casi exclusivamente. No importa si es a escala internacional o nacional, ya que de cualquier forma, es dicha institución la que había tenido el privilegio de aplicarlo. Como extensión de éste, podría hablarse también de los

³⁸ Francisco Marín Calahorro. *Op. cit.* p. 31.

organismos internacionales gubernamentales, ya que al estar constituidos por Estados, se convirtieron por extensión en sujetos del protocolo.

Otras instituciones importantes son las Iglesias, ya que éstas, también poseen sus protocolos específicos, lo que las convierte en sujetos de la materia porque se aplica en actos que son de suma importancia para las mismas y que no pueden ser dejados a la improvisación, pues implican toda una serie de normas establecidas que deben respetarse para garantizar el orden adecuado y necesario en cada acto.

También se identifican como sujetos las organizaciones internacionales no gubernamentales, pues cada vez tienen mayor presencia y están realizando actos que indudablemente conllevan a la aplicación del protocolo. Además al entablar relaciones con los funcionarios de Estado y con otras personalidades, la aplicación de normas protocolarias resulta vital para crear el aire de tranquilidad que promueven en gran medida.

Por otra parte, con los cambios que se registran en la actualidad, diversas entidades están convirtiéndose en sujetos del protocolo. En este caso se puede hablar de las corporaciones comerciales, dentro de las cuales, los ejecutivos al participar con mayor frecuencia en diversos actos a los que asisten funcionarios oficiales o eventos entre empresarios reconocen la necesidad de aplicar las normas protocolarias adecuadamente. De ahí que se consideren también dichos entes sujetos del protocolo.

Cabe mencionar que existen otros campos donde el protocolo encuentra aplicación como el deportivo, el olímpico, el de la charrería, el taurino, el teatral, el musical, etc. y que las instituciones pertenecientes a dichos ámbitos pueden considerarse también sujetos del mismo. Así como también, en un futuro podría ampliarse la gama de actores, debido a que el protocolo se está aplicando con más frecuencia en campos que anteriormente no lo tomaban en cuenta.

En un ámbito más pequeño y con carácter privado puede considerarse también a las personas como sujetos de un campo muy cercano al protocolo que es la etiqueta en sus relaciones familiares o amistosas. Al aplicar reglas de etiqueta, que facilitan su comunicación y determinan su comportamiento con las personas allegadas que los rodean. Por ejemplo, pueden seguir las reglas sociales en un acto religioso como una boda o un bautizo y ya en un campo más familiar, en convenios, seguir la etiqueta y las buenas costumbres.

1.7 Objeto del Protocolo.

Como cada disciplina o cada ciencia tiene su objeto de estudio, el protocolo también lo posee. Como se ha visto anteriormente, el protocolo es el conjunto de normas que va a regir al ceremonial. Esto indudablemente se relaciona con lo que es el comportamiento, ya que marca una serie de normas para que éste sea correcto y adecuado a los diversos actos. De tal forma que, el objeto del protocolo se entiende como "...todo cuanto afecte a la forma externa de conducirse, y ha de ser incluso un recordatorio constante de actuación social [...]".³⁹ Es entonces el comportamiento el objeto del protocolo, ya que de su estudio se establecen las normas protocolarias a seguir en cada situación dada.

1.8 Protocolo en la empresa

Como se ha observado anteriormente, uno de los sujetos del protocolo lo están constituyendo las empresas, pero esto no ha sido siempre así. En el estudio de las Relaciones Internacionales, el Estado ha sido considerado como actor principal, ya que era éste, el encargado de relacionarse con otros Estados y al mismo tiempo regir el desarrollo interno. En gran medida, esto influyó para que el protocolo fuese aplicado principalmente en ese ámbito. De tal forma que, su implementación permitió el desarrollo armónico de las diversas relaciones entabladas entre los Estados. De ahí que por mucho tiempo, se haya considerado al protocolo como un elemento de aplicación exclusiva del Estado.

³⁹ María Teresa Otero Alvarado. *Op. cit.* p. 227.

Sin embargo, el nuevo contexto internacional ha provocado un cambio en el desarrollo de las relaciones internacionales. Actualmente las relaciones económicas, adquieren una importancia inigualable, que los Estados por sí mismos, ya no son capaces de controlar. Si bien, el Estado no ha perdido su importancia y aún tiene una presencia vital, han surgido nuevos actores que participan cada vez más en las Relaciones Internacionales. Uno de esos actores lo constituyen las empresas, éstas se convierten en protagonistas con una posición estratégica para el desarrollo de los Estados. Hoy participan al lado de los mismos tanto en el contexto internacional como en el interno. Esto indudablemente afecta al protocolo, ya que en la actualidad no puede considerarse de uso exclusivo del Estado, sino que su ámbito de aplicación se está extendiendo y penetrando en otras esferas. Así, en la esfera privada, el protocolo adquiere gran relevancia "...debido al peso específico de empresas, instituciones y organismos diferentes que de una parte organizan cada vez más actos públicos con asistencia de autoridades, y de otra tienen una presencia ascendente en la sociedad por sus actividades de responsabilidad social como el patrocinio".⁴⁰

Lo anterior permite ver que el protocolo va evolucionando de acuerdo a las nuevas circunstancias, pero es importante resaltar, que a pesar de su evolución, sus principios esenciales no se alteran. Es decir, el protocolo "...impone unas reglas específicas y precisas, que varían y evolucionan por lo general con el tiempo en sus formalidades externas pero que en su sentido más profundo y sustancial mantienen unos principios generales e innatos sobre prioridades, colocaciones y precedencias con carácter obligatorio y unánime".⁴¹ Así, aunque nuevos actores puedan aplicarlo, y lo adapten a sus necesidades, en esencia siempre tendrá como principio fundamental el orden. Un punto importante, es que esos actores tales como las empresas, están aplicando exitosamente el protocolo, pero, en ciertos momentos tendrán que desarrollar sus propios lineamientos protocolarios,

⁴⁰ *Ibid.* p. 217.

⁴¹ José Pumar. *Cit. pos.*, María Teresa Otero Alvarado. *Op. cit.* p. 192.

pues existen situaciones que el protocolo de Estado obviamente no regula y que son de vital importancia para éstas.

Resulta entonces, que el protocolo ha evolucionado y encuentra un campo nuevo de aplicación, que poco a poco ha sido reconocido por los especialistas en el tema, los cuales ya hablan de un protocolo aplicado a la empresa. Si bien, "...el término protocolo define tradicionalmente las normas que regulan la organización de actos de carácter oficial, no obstante las reglas que se aplican para ordenar los actos empresariales han pasado a denominarse por extensión "protocolo empresarial". Dichas reglas al no estar establecidas normativamente, deben extraerse del análisis de los fundamentos y principios del protocolo y aplicarse con flexibilidad y lógica de acuerdo con los criterios sociales del momento y la naturaleza y filosofía propias de cada acto".⁴² Así, la empresa tendrá que delinear las prácticas protocolarias que requiera para regir sus relaciones. Una vez que lo haya hecho, deberá tomar en cuenta las normas existentes y crear otras que le permitan un desarrollo adecuado de sus actividades en relación con el comportamiento de los actores participantes.

Esto último, es la base para que algunos autores afirmen la inexistencia del protocolo empresarial en sentido estricto. Se reconoce su aplicación en las empresas, pero no se concibe la idea de la existencia como tal del protocolo empresarial, ya que se discute que no tiene bases propias, sino que deriva de lo establecido en el protocolo oficial. Esto resulta un aliciente para los estudiosos de las Relaciones Internacionales, que pueden encontrar un nuevo campo de estudio localizado en los cambios que está provocando la incorporación de la participación empresarial en las mismas. Uno de esos campos sería obviamente la incorporación del protocolo en el ámbito empresarial con un enfoque propio.

La esperanza de que el protocolo aplicado a la empresa se constituya en protocolo empresarial, yace en los escritos de los especialistas en el tema. Montse

⁴² Francisco Marín Calahorra. *Op. cit.* p. 79.

Solé por ejemplo, habla de la posibilidad futura de utilizar dicho término, para hacer referencia a todas aquellas normas que regulen las actividades organizadas por las empresas, que sean sus propias normas y no que deriven del protocolo oficial. De tal forma que, "Así como el protocolo de Estado hunde sus raíces en el tiempo, en la tradición, en las disposiciones oficiales y en la historia, la normativa que deben seguir las empresas aún está por definir, si bien es cierto que se apoya en buena medida en el primero. Por ello, no puede hablarse de protocolo empresarial, sino de protocolo aplicado a la empresa".⁴³ La idea antes mencionada fue manejada en el año de 1998, sin embargo, con la evolución que se ha registrado en el protocolo, es más factible encontrar autores que hagan referencia al protocolo empresarial.

Así, hoy el uso del dicho término, goza de mayor aceptación. Esto no es más que resultado de la aplicación frecuente que se está haciendo del mismo en la esfera privada. También contribuye a esto, el reconocimiento de su utilidad para el desarrollo de determinados eventos que las empresas organizan, de ahí que ahora exista una normativa más adecuada con referencia a los corporativos y se pueda utilizar el término protocolo empresarial. Por ejemplo, su aplicación se ve con mayor frecuencia en organización de actos en los que participan autoridades estatales, en la realización de exposiciones tanto nacionales como internacionales, congresos, reuniones ejecutivas o lanzamiento de productos por mencionar algunos. Dichos actos, sin lugar a dudas proyectan en gran medida la imagen de las empresas de diferentes países, permitiendo a los ejecutivos, en determinado momento, hacer uso de la misma para relacionarse exitosamente con sus homólogos.

Este trabajo pretende reunir información que no está sistematizada en relación con el protocolo aplicado a la empresa, para contribuir a la difusión del mismo en una esfera que cobra cada vez más importancia; y posteriormente, para mostrar a los empresarios mexicanos algunos elementos que al momento de aplicarlos les

⁴³ Montse Solé. *Op. cit.* p. 19.

permiten entablar relaciones exitosas con sus homólogos ya sean nacionales o extranjeros.

Puede decirse que en la actualidad cuando las empresas mexicanas están participando activamente en muchos eventos como exposiciones, congresos, negociaciones internacionales y nacionales, comidas de negocios, conferencias de prensa, etc. el protocolo debe ser conocido y aplicado por los empresarios mexicanos para que tengan ciertos conocimientos que faciliten su comportamiento y que al mismo tiempo les aporte una imagen de prestigio frente a sus homólogos extranjeros.

Por ello, el siguiente capítulo tratará de situar cuál ha sido la participación del sector empresarial en México, para ver cómo en la actualidad su presencia es cada vez mayor y, posteriormente en los capítulos tres y cuatro se analizarán los elementos que el protocolo ofrece para que los empresarios puedan hacer uso de los mismos y así lograr un desarrollo exitoso de las relaciones que puedan llegar a establecer fuera y dentro de las empresas.

**2 LA PARTICIPACIÓN
DEL
SECTOR EMPRESARIAL
EN
MÉXICO**

2 LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL EN MÉXICO

El presente capítulo tiene por objetivo mostrar como ha sido el desarrollo del sector empresarial en México, para comprender porque, en la actualidad desempeña un papel importante en la instrumentación de las diversas políticas económicas del país. También se abordan algunos ejemplos de su participación en los últimos años, para ilustrar la necesidad de los empresarios de conocer y aplicar el protocolo ya sea en la empresa o fuera de la misma. En primer lugar se hace un recuento sobre la participación histórica de los empresarios desde la época posterior a la Revolución Mexicana hasta la actual administración del Presidente Vicente Fox. Para abordar dicho período, se harán divisiones que están basadas en los momentos más importantes o en aquellos que cambiaron las condiciones de participación de los empresarios mexicanos en el desarrollo del país. En segundo lugar, se procederá a abordar eventos que muestran cómo la participación del sector privado en las decisiones importantes y en diversas esferas del sector público ha aumentado y se ha vuelto más frecuente.

2.1 Desempeño del sector empresarial mexicano desde la época inmediata a la Revolución Mexicana hasta el gobierno del Presidente Gustavo Díaz Ordaz.

La primera división que se hace para estudiar la participación de los empresarios en México responde a la circunstancia de ser en este período cuando se empiezan a gestar las bases de un empresariado mexicano como tal. Si bien, México ha tenido empresarios desde años anteriores a los que se abarcan en el tiempo considerado aquí, es en el gobierno del Presidente Lázaro Cárdenas, cuando se comienza a hablar de fortalecer a un sector empresarial mexicano.

Después de la agitación que se vivió en México durante la Revolución, se empiezan a fincar las bases que darían estabilidad económica, política y social al país. Es así como en el período cardenista, se toman las medidas que desembocarían en la formación de un régimen, que destaca por ser presidencialista y con predominancia de un partido de gobierno, el cual excluye de

su base constitutiva a los empresarios. Sin embargo, éstos se convirtieron en un sector vital para el desarrollo de la política económica que se puso en marcha.

El Estado se convirtió en el rector de la economía, para garantizar el desarrollo del país que se había prometido a la sociedad mexicana; es así como, aparece en México el Estado interventor que brindaría a los empresarios de la época, las condiciones necesarias para que pudieran actuar y contribuir al desarrollo deseado. Esto fue necesario en ese momento, porque el empresariado no estaba consolidado y necesitaba la ayuda del Estado para poder sostenerse y crecer. Si bien, se promovía la idea de la "libre empresa", se permitía el intervencionismo estatal, y aún más, se reconocía que su intervención en la economía era decisiva. Es de notarse también, que aunque el sector empresarial no se encontró representado en el partido de gobierno, sí tuvo los medios para que sus intereses estuvieran presentes en las decisiones que se tomaban, como se observará más adelante. Así lo realmente importante de este período, consiste en identificar la base de la alianza que se comienza a forjar entre el gobierno y los empresarios.

En el gobierno del Presidente Lázaro Cárdenas se buscará el desarrollo económico del país; para alcanzarlo se consideró que la industrialización era la alternativa más apropiada, sin embargo, México carecía de infraestructura y del capital para lograrlo. Por ello, el Estado se convirtió en el encargado de formar el capital, por medio del desarrollo de infraestructura y apoyo a la iniciativa privada. En dicho sexenio, si bien existían empresarios, estos no eran lo suficientemente fuertes para apoyar la industrialización. Un factor importante, fue que los empresarios de la época, estaban más inclinados a la rama de la agricultura, ya que en ese entonces el país tenía una tradición agrícola muy fuerte; por ello mostraban cierto recelo al proyecto de industrialización y por consecuencia no deseaban invertir o arriesgarse en el mismo, aunque finalmente algunos lo hicieron. También existía un grupo de empresarios que habían comenzado a abrir empresas que por medio de la importación abastecían de ciertos productos al país, sin embargo, con la Segunda Guerra Mundial se vieron afectados y por ese

motivo, al conocer el proyecto de industrialización algunos lo enarbolan y reciben el apoyo del Estado para consolidarse y poder contribuir al desarrollo deseado. Es de este modo, como se establece una relación en donde el Estado será el protector del sector empresarial, así como el productor de la infraestructura, mientras que los empresarios invertirían y tratarían de abastecer el mercado interno. Se identifica aquí, el nacimiento de un Estado responsable de promover el desarrollo de la iniciativa privada; se puede decir entonces, que es en este período cuando se sientan las bases de una relación de ayuda mutua entre el Estado y los empresarios, en la que "...el Estado aparece frente a ellos como un ente imprescindible para lograr ya no sólo la industrialización, sino su misma formación como sector social y, simultáneamente, ellos le reconocen facultad para normarlos".⁴⁴

Se comienza así, a poner en marcha la industrialización del país apoyando al sector privado. Si bien éste no estaba representado en el partido de gobierno, encontró su espacio de representación en diversas organizaciones. Ejemplo de esto fue la creación de las Cámaras Nacionales de Comercio e Industria (CANACOMIN), entidad que se utilizó como el espacio para llevar a cabo las negociaciones entre el gobierno y los empresarios. El Estado tenía con esta organización a los empresarios bajo su poder, y como éstos no tenían mucha fuerza para presionarlo, aceptaron ese "pacto" corporativo, pues "...no constituían en la época, una burguesía semejante a las europeas con capacidad para crear e imponer un proyecto de desarrollo al país, sino un grupo social débil que requería de la ayuda del Estado para su desarrollo".⁴⁵ Así, por medio de esta organización el Estado cubría las demandas de dicho sector y además tomaba en cuenta sus planteamientos para elaborar las políticas que se aplicarían, sobre todo aquéllas que afectaban sus intereses directamente.

⁴⁴ Rogelio Hernández Rodríguez. **Empresarios, banca y Estado. El conflicto durante el gobierno de José López Portillo 1976-1982.** México, FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales) – Pormua, 1988, p. 31.

⁴⁵ Carlos Arriola Woog. **Los empresarios y el Estado 1970-1982.** 2ª ed., México, Coordinación de Humanidades UNAM-Pormua, 1988, p. 40.

Sin embargo, no todo el sector empresarial estaba de acuerdo con las políticas que aplicaba el Presidente Cárdenas. Organizaciones como la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) lo atacaron por considerar que sus planteamientos estaban encaminados hacia el socialismo. También criticaban el mayor respaldo que se otorgó a obreros y campesinos así como la intervención del Estado en la economía del país. La COPARMEX representaba intereses de empresarios reconocidos y también de aquellos ubicados en Monterrey, por ello en respuesta a tales críticas, el Presidente Cárdenas dictó lo que se conoce como los 14 puntos del general Cárdenas, posición que abarca planteamientos sobre el alcance que tendrían las reformas que estaba realizando. Dicho documento se emitió en un momento, en el que los empresarios de Monterrey amenazaban con cerrar sus industrias. A continuación se reproducen los puntos del documento, relevantes, para efectos de este estudio:

4. Seguridad de que las demandas de los trabajadores serán siempre consideradas dentro del margen que ofrezcan las posibilidades económicas de las empresas.
6. Negación rotunda de toda facultad a la clase patronal para intervenir en las organizaciones de los obreros, pues no asiste a los empresarios derecho alguno para invadir el campo de la acción social proletaria.
7. Las clases patronales tienen el mismo derecho que los obreros para vincular sus organizaciones en una estructura nacional.
10. La presencia de pequeños grupos comunistas no es un fenómeno nuevo ni exclusivo de nuestro país. Existen estas pequeñas minorías en Europa, Estados Unidos y, en general, en todos los países del orbe. Su acción en México no compromete la estabilidad de nuestras instituciones, ni alarma al gobierno ni debe alarmar a los empresarios.
13. Debe cuidarse mucho la clase patronal de que sus agitaciones no se conviertan en bandera política, porque esto nos llevaría a una lucha armada.

14. Los empresarios que se sientan fatigados por la lucha social, pueden entregar sus industrias a los obreros o al gobierno. Esto será patriótico; el paro, no.*

En estos puntos se trató de responder a las críticas empresariales que tachaban al gobierno de encaminarse hacia el socialismo; se otorgaba también la capacidad para organizarse y al mismo tiempo se marcaba claramente la separación de los sectores, ya que los empresarios no podrían actuar en el campo de las organizaciones de trabajadores, ni en la esfera política. La advertencia final, se encuentra en el punto 14, que condena la amenaza de los hombres de negocios de realizar el cierre o paro de sus industrias. Esta acción del Presidente Cárdenas muestra que la intención fue llevar al país a la industrialización, apoyando al sector empresarial mexicano, pero manteniéndolo bajo control, marcando su esfera de actuación, limitada a lo económico para evitar su intervención en lo político. De tal forma, dicho sector sería tomado en cuenta en la elaboración de las políticas, pero no tendría derecho a opinar o intervenir en otros campos. Esta fue la situación que predominó a lo largo de este período. Cabe destacar que si hubo algunos enfrentamientos en otros sexenios, que en su momento provocaron tensión entre ambos actores, pero no fueron lo suficientemente fuertes como para cambiar las condiciones establecidas desde el sexenio cardenista. En seguida se abordarán aquellos sexenios en los que se registraron los enfrentamientos.

En el sexenio del Presidente Manuel Ávila Camacho los empresarios no enfrentaron conflictos relevantes, ya que la idea, era ganarse la confianza de los sectores que se habían sentido agredidos en el sexenio anterior. Por ello, la relación con los empresarios fue cordial y de hecho se aceptó pagar indemnización a las empresas petroleras que habían sido expropiadas anteriormente. Esta medida aunque beneficiaba en su mayoría a las empresas extranjeras, provocaría atraer la confianza de los empresarios mexicanos. También se mostró una actitud dura hacia los trabajadores. El hecho más

* El documento completo se puede consultar en el anexo de este estudio.

relevante de dicho sexenio fue que en 1941 se disolvió la CANACOMIN y de esa forma la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) y la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO) quedaron separadas. Se dice que "...Ávila Camacho desarticuló a la Canacomín en 1941 porque temía que las fuerzas combinadas de los empresarios y de los comerciantes pudieran arrollar al Estado".⁴⁶ Esto muestra que por mucho que se haya tratado de ganar la confianza empresarial, se pensó que el Estado debía tener el control.

El 5 de diciembre del mismo año surgió la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), que forma parte de la CONCAMIN y que agrupaba a lo que se conoció como el "nuevo grupo" o el "grupo de los cuarenta" que representaba a la naciente facción industrial de la élite empresarial de la época. Se dice que esta cámara no cuestionó el intervencionismo estatal, ya que de hecho fue la que recibió un apoyo considerable del Estado para sostener sus empresas.

En el sexenio del Presidente Miguel Alemán Valdés las relaciones con el sector empresarial fueron de cordialidad y de cooperación. Fuera de México el ambiente era de reconstrucción por causa de la Segunda Guerra Mundial, situación que se aprovechó para vender materias primas, ya que su precio en el mercado mundial era alto. Para lograrlo el gobierno proporcionó insumos por debajo de su costo real a gran parte del sector privado. Siguiendo el artículo Posiciones para el estudio de las relaciones entre Estado y empresarios durante el período presidencial de Miguel Alemán, escrito por Gina Zabludovsky, se puede decir que fue el sector privado dedicado a la rama de la construcción de caminos, uno de los más favorecidos en este sexenio, ya que uno de los elementos básicos de dicha administración fue la mejor organización de la infraestructura. Otra forma en la que dicho sector tuvo presencia en el gobierno fue que se permitió a líderes

⁴⁶ James M. Cypher. **Estado y Capital en México. Política de desarrollo desde 1940.** México, Siglo XXI, 1992, p. 67.

empresariales tener puestos importantes en algunas secretarías como la Secretaría de Economía y la Secretaría de Agricultura; también se llegó a crear en 1949 un Consejo Consultivo de la Política Económica y Fiscal que tenía representantes del gobierno pero también de la Concamin, la Concanaco y de la Asociación de Banqueros Mexicanos (ABM). La función básica del mismo, consistía en "...conocer previamente los proyectos de ley que pudieran afectar la economía del país y exponer sus puntos de vista a fin de que los mismos fueran tomados en cuenta antes de que los proyectos tuvieran vigencia".⁴⁷ Fue en este sexenio, en el que manifiestan este tipo de consejos especiales para tener una relación estrecha con el gobierno.

El conflicto más importante entre empresarios y gobierno durante este tiempo surgió en 1950, cuando se aprobó la Ley de atribuciones al Ejecutivo en materia económica, que le permitía al gobierno establecer precios y controlar el comercio exterior. Las organizaciones empresariales protestaron y en 1951 se derogó dicha ley. Tiempo después se aprobó otra que permitía al gobierno y a la facción industrial regular los precios. Si bien este fue el hecho más relevante de tensión, no fue de suma importancia como para fracturar la relación. De hecho se dice que "Con Alemán se llega al clímax de la concordia cuando se ve una fusión más amplia entre la burocracia política y los empresarios".⁴⁸

En el sexenio del Presidente Adolfo Ruiz Cortines la situación no tuvo grandes conflictos; se aceptó sin gran dificultad la apertura al capital extranjero y cuando se trató de aumentar los impuestos, el sector privado por medio de sus organizaciones lo impidió y logró una reducción de los mismos. De hecho se continuó consultándolo por medio de la creación, en 1953, de un Consejo de Fomento y Coordinación de la Producción Nacional que tenía representantes del gobierno, de los empresarios y de los trabajadores, predominando la presencia

⁴⁷ Gina Zabludovsky. "Proposiciones para el estudio de las relaciones entre Estado y empresarios durante el período presidencial de Miguel Alemán" en *Estudios Políticos*. México, D. F. Nueva Época, Centro de Estudios Políticos FCPyS, No. 1 Los Empresarios Mexicanos, Vol. 3, enero-marzo 1984, p. 24.

⁴⁸ Ricardo Tirado. "Conflictos y acercamientos en la relación Estado-Empresarios" en *El Financiero*, México, D.F., Año LXXXV, No. 30,346, Tomo CCCXXXV, 23 de noviembre de 2000, p. 16.

empresarial. En este consejo que exponían los intereses del sector privado y se tomaban en cuenta para formular las políticas económicas. Hecho que encuentra antecedentes en el sexenio anterior.

Durante el gobierno del Presidente Adolfo López Mateos si se registraron enfrentamientos considerables entre el gobierno y los empresarios, sobre todo porque estos últimos consideraron que sus intereses se verían afectados, ya que el presidente reconoció al gobierno cubano en 1959, hablaba de cierta identificación con la izquierda de la Revolución mexicana y además nacionalizó una empresa de energía eléctrica. Todo esto, provocó que se viviera un clima de desconfianza y que los empresarios comenzaran a responder con fuga de capitales y críticas hacia el gobierno. De hecho es en este sexenio cuando se emite uno de los documentos más citados por los especialistas en el tema que fue una declaración firmada por la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos y la Confederación Patronal de la República Mexicana, el 26 de Noviembre de 1960, y cuyo título era "¿Por cuál camino Señor Presidente?" Dicha declaración expresaba la preocupación empresarial por un supuesto encaminamiento del país hacia el socialismo, la intervención y la participación del Estado en empresas pertenecientes a diversos sectores económicos y el miedo a un posible giro en la política económica. Este es un documento importante, ya que permite observar cómo para ese año, los empresarios ya no eran débiles como en sexenio cardenista, ahora ya tenían cierto poder y presionaban con la fuga de capitales, pedían ser consultados por el gobierno como ya era tradición y más aún se atrevieron a cuestionar sus acciones abiertamente haciendo las tres siguientes preguntas:

1. ¿Es justificado que el gasto público se utilice para la compra de empresas privadas, cuando los servicios esenciales del Estado: de Salubridad, de Educación, de Caminos, etc., se encuentran muy lejos de estar satisfechos?

2. ¿Es que nos encaminamos a través de un intervencionismo creciente, hacia el socialismo de Estado?
3. ¿Estamos en el principio de una nueva política económica del Gobierno?⁴⁹

Estos cuestionamientos permiten observar que la intervención estatal ya no gozaba del mismo grado de aceptación que tuvo en sexenios anteriores y que los empresarios habían ganado tal poder que en ese momento les permitió criticar abiertamente las acciones gubernamentales de tal forma que en la citada declaración afirmaron: "Los diversos sectores que forman la iniciativa privada mexicana han visto con positiva intranquilidad que la política económica del Estado y del gasto público ha tomado un camino que parece contradecir los principios económicos consagrados en la Constitución Política y puestos en práctica por los diversos gobiernos revolucionarios".⁵⁰ Esta última frase manifiesta como dicho sector estaba acostumbrado a ser consultado por los gobiernos ya que hace referencia a los gobiernos anteriores, que como se ha dicho realizaban consultas para tomar en cuenta sus intereses y no afectarlos en las políticas a realizar. Al ver amenazada dicha práctica se sintieron agredidos y reaccionaron lanzando la mencionada declaración.

Por su parte, la administración en el poder respondió inmediatamente para no perder la confianza de los empresarios, diciendo que no estaba en sus planes realizar más nacionalizaciones y que su gobierno los apoyaría para que pudieran continuar con su fortalecimiento. Mientras tanto, en el Senado de la República se discutía que el sector empresarial era el más privilegiado en los últimos años y que no podrían pedir más.

Por otra parte, de manera oficial se hizo una declaración donde destacan los siguientes puntos:

⁴⁹ "¿Por cuál camino Señor Presidente?" en *La Prensa*, México, D. F., Año XII, No. 11,999, 26 de noviembre de 1960, p. 36.

⁵⁰ *Ibidem*.

“2° El gobierno recuerda a la iniciativa privada que le ha dado franca y amistosa acogida cuantas veces aquella lo solicitó, y prueba de ello es que muchas empresas particulares se pudieron consolidar por ayuda del Estado [...]

4° El Gobierno declaró en forma categórica que su decisión es en dos aspectos fundamentales:

- a) Apoyar e impulsar a la iniciativa privada;
- b) Pero estar siempre dispuesto a suplirla, en sus ausencias o sustituirla en sus deficiencias”.⁵¹

De esta forma, se trató de no perder la confianza empresarial, al mismo tiempo que se buscó afirmar el papel rector del Estado en la economía y sobre todo marcar un límite a la actuación empresarial, que estaba comenzando a enfrentarse abiertamente a las acciones gubernamentales. Es entonces en este sexenio cuando se puede decir que el sector empresarial mexicano ha adquirido un poder considerable frente al Estado y más aún, es consciente del mismo y lo comienza a utilizar en forma visible ante la sociedad para proteger sus intereses.

Dentro de este periodo de estudio el último sexenio corresponde al gobierno del Presidente Gustavo Díaz Ordaz. En dicha administración la relación con los empresarios fue estrecha, no hubo enfrentamientos fuertes como en el sexenio del Presidente López Mateos. Ricardo Tirado dice que “En el movimiento estudiantil de 1968 el apoyo de los empresarios al gobierno es prácticamente en bloque. El apoyo fue a la represión, a la masacre de Tlatelolco. Solamente hay un pequeño problema al final del sexenio con la aparición de la Ley Federal del Trabajo que forzaba a las empresas a entregar casas a los trabajadores pero fue más demagógico que nada”.⁵²

⁵¹ “Responde el gobierno. Destruirá gran monopolio. Intervención supletoria de deficiencias particulares” en *La Prensa*. México, D. F., Año XII, No. 11,998, 25 de noviembre de 1960, pp. 3 y 14.

⁵² Ricardo Tirado. *Op. Cit.* p. 16.

Durante todo el período analizado hasta el momento puede decirse que los empresarios resultaron favorecidos por la política y el modelo económico que el Estado impulsó. Así mismo, se crearon organizaciones importantes que tuvieron una actuación considerable pero no total como la tendrán en los siguientes sexenios. También se resalta que el sector empresarial obtuvo un poder que le permitirá cambiar su actuación a partir de los años setenta. Finalmente se enfatiza que no tuvieron participación en asuntos de política pues siguiendo a Ricardo Tirado puede afirmarse que "...una regla no escrita del sistema político mexicano fue que los empresarios debían abstenerse de hacer política militante; esta regla de carácter general sería sancionada jurídicamente en relación a las organizaciones empresariales que, de acuerdo a la legislación, tienen prohibido abordar cuestiones políticas".⁵³ De tal forma, los empresarios no se involucraron del todo en los principales partidos políticos como el Partido Revolucionario Institucional (PRI) y el Partido Acción Nacional (PAN). Es importante resaltar esta situación porque en los siguientes períodos a estudiar, se observará el giro que registró la participación del sector privado en México y uno de los cambios importantes se sitúa en el ámbito político.

Finalmente puede decirse que: "Entre 1940 y 1970, empresarios y gobierno compartieron el optimismo en el futuro del país ya que consideraban, al igual que en muchos otros países, que de continuar el proceso de industrialización y por ende de modernización, se resolverían paulatinamente las carencias e insuficiencias del sector atrasado del país".⁵⁴ De tal forma que ambos se complementaron, situación que cambiará a partir de 1970, debido a que el sector privado había adquirido cierto poder que le permitiría modificar su forma de participar y el Estado comenzó a registrar cierto debilitamiento económico que ayudó al cambio en dicha relación.

⁵³ Ricardo Tirado; Matilde Luna. "La politización de los empresarios (1970-1982)" en Julio Labastida (comp.). **Grupos económicos y organizaciones empresariales en México**. México, Biblioteca Iberoamericana - Alianza Editorial - UNAM, 1986, p. 415.

⁵⁴ Carlos Arriola Woog. *Op. cit.* p. 41.

2.2 Desempeño del sector empresarial mexicano durante los gobiernos de los Presidentes Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo.

En este punto se abordan los sexenios que abarcan desde 1970 hasta 1982, ya que corresponde a dicho período un cambio importante en las relaciones entre el gobierno y los empresarios. Será en este tiempo cuando la cordialidad observada en dicha relación se vea alterada y se comience a marcar el cambio en la misma, así como el papel futuro que desempeñaría cada parte. En el ámbito económico el sector empresarial adquiere un poder mayor al que había tenido anteriormente; debido a que las condiciones del medio internacional provocan que el gobierno realice ciertas acciones que alterarían la relación en forma tal, que se genera un cambio profundo en la economía del país dando lugar a un nuevo modelo económico que beneficiará al sector privado otorgándole mayor poder frente al Estado. Por otra parte, en el ámbito político también se registraron cambios importantes que como se observará abrieron otro espacio a los empresarios para participar en la toma de decisiones fundamentales para el país. De acuerdo con esto, la base o génesis de los cambios a mi parecer, surge en los dos sexenios abarcados en este punto, pues aquí comienzan los conflictos que permitirán percibir las primeras manifestaciones fuertes de confrontación.

2.2.1 Relación Gobierno-Empresarios durante el gobierno del Presidente Luis Echeverría Álvarez.

El gobierno del Presidente Luis Echeverría no enfrentaría una situación fácil en el país. En primer lugar, se debía recobrar la confianza de las clases medias que se había perdido en 1968 con el gobierno del Presidente Díaz Ordaz. Este era uno de los objetivos de la nueva administración, ya que se tenía como meta lograr la estabilidad política que había sido alterada en el sexenio anterior. Para lograrlo se adoptaría una posición que el sector privado denominó política populista, cuya implementación, a su punto de vista, iba contra sus intereses. Otro elemento importante se encontraba en el ámbito económico. Desde finales de los años sesenta se encuentran manifestaciones de que el modelo económico instrumentado, ya no era el más viable para lograr el desarrollo del país, es decir

se detectó el agotamiento del modelo de desarrollo estabilizador. Por estos dos motivos, el presidente Echeverría tuvo como ejes principales de su gobierno brindar una apertura democrática y cambiar el modelo económico a lo que se llamó el desarrollo compartido. Mediante estas acciones, se trató de conseguir que las diversas clases sociales confiaran en el gobierno, así como lograr el desarrollo del país con la cooperación de todos los sectores que intervenían en la producción.

La primera acción encaminada a lograr los objetivos antes mencionados, fue la creación de la Comisión Nacional Tripartita (CNT) en 1971. Se pretendía, que ésta, fuera un espacio de consulta y de negociación entre el gobierno, los empresarios y las organizaciones de trabajadores. En dicho espacio se consultarían las políticas económicas y sociales que implementaría el gobierno de tal forma que así quedaban institucionalizadas las consultas y las negociaciones a los sectores integrantes de la misma. La base de esto, era impulsar el modelo de desarrollo compartido, que promovía la idea de que todos los sectores eran responsables de lograr el desarrollo del país, por lo mismo, debían trabajar unidos para alcanzar el éxito. Esto implicaba así mismo, la mayor intervención del Estado en la economía. Situación que no fue del agrado de los empresarios.

El gobierno tuvo entonces como primer reto, lograr la estabilidad política y mantener la confianza y la cooperación del sector empresarial. Sin embargo, las condiciones no favorecieron tal objetivo. En primer lugar para lograr la estabilidad deseada, el Presidente Echeverría apoyó en cierta forma las demandas de las clases medias, al hacerlo empleó el populismo, lo que desagradó a los empresarios, pues sintieron que sus intereses serían afectados por favorecer a los sectores medios. Su molestia creció cuando Echeverría además del populismo, incorporó ideas nacionalistas, que según el sector privado, llevarían al país hacia el comunismo, situación donde obviamente sus intereses resultarían dañados. De modo que para asegurar sus beneficios "El empresariado no exigía solamente mantener la consulta, que significaba, además reconocerle un poder ilegal, sino

demandaba no cambiar las reglas del juego".⁵⁵ Es decir, mantener el modelo de desarrollo estabilizador, sin tomar en cuenta las demandas de las clases medias, porque tal era el modelo que los había beneficiado anteriormente.

Puede decirse que el gobierno no tenía como fin, atacar al sector privado, ya que de hecho no aumentó la carga fiscal y optó por el endeudamiento para financiar el gasto público, ayudó a los grupos empresariales controlando la inversión extranjera con una legislación y además mantuvo la exención de impuestos y los subsidios considerables. Sin embargo, los empresarios se sentían traicionados, por ello no reaccionaron como el gobierno lo esperaba, de hecho se dice que "La élite empresarial realmente tenía miedo de que el Estado y un renovado movimiento popular, limitaran sus poderes y prerrogativas".⁵⁶ De ahí que en lugar de continuar con la concordia que había reinado en los sexenios anteriores, la relación se comenzó a tensar.

Para los hombres de negocios el desarrollo compartido promovido por Echeverría, representaba el rompimiento del pacto político que habían mantenido durante años con el gobierno. En 1972 los conflictos comenzaron a hacerse más palpables, la visita del Presidente de Chile, Salvador Allende provocó un conflicto entre empresarios y gobierno, ya que los primeros consideraron que al recibirlo se fomentaba una actividad mayor de grupos guerrilleros que estaban apareciendo en ese momento y consideraron que los atentados que se habían registrado en ese entonces aumentarían a causa de tal visita.

Para septiembre de 1973 en Chile cae el Presidente Allende y esto alentó a los empresarios a oponerse a las políticas populistas de Echeverría. En ese mes, se estaba negociando un aumento salarial pero el día 17 Eugenio Garza Sada, integrante del Grupo Monterrey, que en ese momento era uno de los que ejercía la presión sobre el gobierno, fue asesinado. Por tal motivo ya no se firmó el aumento

⁵⁵ Rogelio Hernández Rodríguez. *Op. cit.* p. 76.

⁵⁶ James. M. Cypher. *Op. cit.* p.133.

y la reacción empresarial fue de confrontación abierta con el gobierno. Se le acusó de fomentar la subversión y se procedió a realizar pronunciamientos en su contra. El Grupo Monterrey, por razones obvias, fue el que encabezó la confrontación, aunque no encontró eco en otras facciones empresariales. De hecho Francisco Valdés Ugalde menciona que en Jalisco un grupo de empresarios manifestaron que ellos no tenían problemas con la administración y que no consideraban que las incriminaciones del Grupo Monterrey hacia el gobierno y el Presidente los incluían.

En respuesta a las críticas lanzadas por el Grupo Monterrey, el Presidente Echeverría "...envió a dos de sus secretarios a pronunciar una conferencia entre los militares y obreros, en preparación de acciones mayores. La integración de una *alianza popular nacional* (excluyendo toda clase de empresarios) fue puesta en marcha".⁵⁷ Ante los ataques de dicho Grupo, también se recibió el apoyo popular, que por medio de manifestaciones expresó su respaldo al gobierno. Semanas más tarde familiares de Eugenio Garza Sada exteriorizaron su apoyo al Presidente y declararon que la confianza en el gobierno se había restablecido. En 1974 los dirigentes más importantes del sector empresarial declaran que continúa la confianza en el gobierno. La situación empieza a cambiar en los primeros meses de ese año, ya que se comienzan a registrar demandas sindicales de aumento salarial, se realizaron huelgas, se aprobó la creación del Fondo Nacional de Consumo de los Trabajadores (FONACOT) y la Ley Federal de Protección al Consumidor. Estas acciones disgustaron a los empresarios, quienes, comenzaron a contraer las inversiones y a colocar su capital en el exterior. Además implementaron una campaña para mejorar su imagen y así restablecer la confianza en ellos. Se dice que el Grupo Monterrey fue de los más activos en la defensa de la "libre empresa". Por ejemplo Ricardo Margáin Zozaya y Andrés Marcelo Sada, declaraban lo siguiente: "Nunca como ahora se ha visto la empresa privada tan amenazada, ni se había puesto en duda la razón de ser de la

⁵⁷ Miguel Basañez. "El pulso de los sexenios. Veinte años de crisis en México" en Lorenzo Meyer, et. al. *Estado y sistema político en México*. México, Departamento Académico de Estudios Generales – ITAM, 1992, (Problemas de la Realidad Mexicana Contemporánea), p. 56.

misma".⁵⁸ Declaraciones con la misma intención se hicieron en diversos sitios y a la prensa. Además se comenzó a promover la idea de que haber dado la espalda a la participación en la política había sido un error. Como resultado de toda esta situación y en busca de una unidad empresarial surgió el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) en 1975, mediante el mismo "Los empresarios estaban dispuestos a mejorar su participación en el sistema político y a imponer sus puntos de vista sobre el modelo de desarrollo a seguir".⁵⁹ A continuación se abordará el tema del CCE por considerarse un organismo importante en la definición de la nueva relación gobierno-empresarios.

2.2.1.1 Constitución del Consejo Coordinador Empresarial

La creación del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) se anunció a la prensa el 7 de mayo de 1975 y fue constituido el 5 de Agosto de 1976. Estaba formado por seis organizaciones empresariales que son Instituciones Cúpula en sus áreas de acción: la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO), la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), la Confederación Patronal de de la República Mexicana (COPARMEX), la Asociación de Banqueros de México (ABM), la asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN). Dichas organizaciones tienen una cantidad considerable de afiliados, que en conjunto dentro del CCE, permiten observar el tamaño del nuevo organismo creado. En 1984 se decía que "De las organizaciones afiliadas al CCE se distinguen notoriamente tres muy grandes: CONCANACO, CONCAMIN y COPARMEX que conjuntamente agrupan al 99.95% del total de los afiliados a todo el conjunto que preside el CCE. Las otras tres organizaciones: ABM, AMIS y CMHN, son muy pequeñas pues entre las tres apenas reúnen 259 afiliados. [...] Sin embargo estas últimas agrupan a la más poderosa élite de los grandes grupos bancario-industriales nacionales y asociados

⁵⁸ Carlos Arriola Woog. *Op. cit.* p. 117.

⁵⁹ *Ibid.* p. 136.

con el capital extranjero que operan en nuestro país [...]”.⁶⁰ Lo cual indica que las facciones más poderosas de empresarios están representadas en el CCE al igual que los grupos de empresarios medios y pequeños por eso se dice que es “...un conjunto sumamente heterogéneo en el que conviven miles y miles de establecimientos minúsculos junto con un puñado de grandes oligopolios de capital, tanto nacional asociado como extranjero y un relativamente corto número de unidades de tamaño medio”.⁶¹

La creación del CCE fue el medio que encontraron los empresarios en el gobierno del Presidente Echeverría para hacer frente de forma unida a lo que consideraban como una traición del gobierno. Por medio de la unión se confrontarían con el gobierno y al mismo tiempo tendrían capacidad para organizarse como lo hacían los trabajadores. Ya que en esa época como las organizaciones de trabajadores estaban recibiendo más apoyo gubernamental, se pensó que al organizar igualmente al sector privado, éste podría hacer más fuerte su influencia en las decisiones gubernamentales. También se decidió constituirlo, porque si bien, los empresarios habían protestado contra las reformas que realizaba Echeverría, no habían sido hasta ese momento protestas unificadas, sino protestas por grupos o individuales, más no a nivel nacional, lo que demostraba falta de unión total del empresariado mexicano, por ello, al darse cuenta de que unidos serían más fuertes deciden crear el CCE. Así “...para mayo de 1975 la reacción de los empresarios es ya un fuerte flujo social que refuerza notablemente la cohesión, la homogeneidad y la autoconciencia de la burguesía, y pone de manifiesto que los empresarios se comportan ya como una fuerza social unificada que comienza a desarrollar una nueva voluntad política y un proyecto de clase inédito”.⁶²

Se observa entonces, que en ese momento el empresariado mexicano ponía en marcha un proyecto de participación clara en las decisiones del país, ya no se exigirían las negociaciones con el gobierno de forma oculta, sino que se harían de

⁶⁰ Ricardo Tirado. “Semblanza de las Organizaciones Empresariales Mexicanas” en **Estudios Políticos**. México D. F., Nueva Época, Centro de Estudios Políticos FCPyS, No. 1 Los Empresarios Mexicanos, Vol. 3, enero-marzo 1984, p. 6.

⁶¹ *Ibid.* p. 5.

⁶² Ricardo Tirado y Matilde Luna. *Op. cit.* p. 429.

forma pública y con el respaldo de la unidad empresarial, sin tomar en cuenta los intereses de los trabajadores. Además se percataban del poder económico que detentaban y decidieron utilizarlo para presionar al gobierno y detener las reformas que se pretendían realizar. Por ello "...sacaron del país casi 5 mil millones de dólares y constituyeron el CCE con el objeto de aglutinarse en defensa de sus intereses. En ese entonces surgió también un recurso inesperadamente eficiente: la política del rumor como arma desestabilizadora y agente deslegitimador".⁶³ No sólo sacaron sus capitales, sino que se dedicaron a crear rumores sobre todo en el año de 1976, pues ahora encontraban apoyo en el Consejo. Así "Al rumor de que serían congeladas las cuentas bancarias y nacionalizada la banca, que provocó una respuesta oficial, siguió el de un eventual golpe de Estado fijado primero para el 15 de septiembre y, después, transferido al 20 de noviembre. Se habló también de un eventual racionamiento de productos alimenticios básicos".⁶⁴ De forma tal que "Los empresarios [...] tenían que recurrir a las formas más inocuas de presión, el rumor y la calumnia, a fin de obligar al régimen a que orientara su política en el sentido deseado por ellos".⁶⁵

La constitución del CCE se anunció en una reunión que tuvieron dirigentes empresariales con el Presidente Echeverría. Ahí, le presentaron dos documentos denominados la "Declaración de Principios" y la "Declaración sobre Problemas Actuales" los cuales representaban el ideario del CCE y los aspectos que los empresarios consideraban vitales para lograr el desarrollo respectivamente. En la Declaración de Principios del CCE se sitúa a la empresa como una célula básica para el desarrollo económico y así mismo se marca un límite a la intervención estatal. Consta de 17 capítulos y se tomó como la expresión escrita del pensamiento empresarial de la época. En el capítulo III el punto número IV dice "la empresa requiere: respeto al derecho de propiedad; garantías efectivas para el ejercicio de la libre iniciativa; condiciones que favorezcan una alta productividad;

⁶³ Germán Pérez y Samuel León. **17 ángulos de un sexenio**. México, Plaza & Janes, 1987, p. 16.

⁶⁴ Carlos Tello. **La política económica en México 1970-1976**. 4ª ed., México, Siglo XXI Editores, 1980, p.164.

⁶⁵ Américo Saldívar. **Ideología y política del Estado mexicano: 1970-1976**. 3ª ed., México, Siglo XXI Editores, 1983, p. 181.

respeto al derecho de obtener un interés razonable de su inversión; utilidades justas y proporcionales al beneficio que produzca la función empresarial; orden y justicia sociales; eliminación de la competencia ilícita, privada o estatal.* Es uno de los puntos básicos ya que delinea la posición empresarial que promueve respeto a la iniciativa privada y limitación a la participación estatal. Así "...el sector privado enjuicia al gobierno de Echeverría y establece claramente lo que desea para el futuro. Los últimos párrafos del documento son frutos de la época, puntualizan lo que no debe hacer el Estado y no dejan a la imaginación aquello que si es su obligación. El ideario del CCE es una demostración de que el empresario acepta erigirse en un vigilante del Estado".⁶⁶ Lo cual respondía en ese momento a la lucha que realizaban los empresarios contra el desarrollo compartido que se basaba en una mayor intervención del Estado. Por otra parte la Declaración sobre Problemas Nacionales abarcaba las demandas que en realidad tenía dicho sector y su proyecto de desarrollo.

Un punto importante que los especialistas en el tema marcan dentro de las primeras actuaciones del CCE es la poca capacidad de convocatoria que tenía. En los meses posteriores a su creación se suscitó un problema en Sinaloa con los agricultores. El nuevo organismo tenía la oportunidad clara de hacer visible su participación, de tal forma que convocó a una huelga nacional para apoyar a los agricultores y enfrentar de forma abierta al gobierno. Tal huelga no tuvo la respuesta deseada, sólo en algunos lugares se registraron respuestas. "En oposición a ello, el Estado demostró que seguía manteniendo más o menos intacta su capacidad de convocar y obtener el apoyo de los grandes contingentes de obreros y campesinos a sus decisiones más audaces y más trascendentales".⁶⁷ Esto provocó el distanciamiento fuerte entre los empresarios y el gobierno, ya que al apoyar a trabajadores y campesinos el sector privado se sintió desamparado y atacó al gobierno, sacó sus capitales, promovió rumores para desestabilizar la confianza en el Presidente, promovió una campaña para elevar su imagen ante la

* El documento completo puede consultarse en Carlos Arriola Woog. *Op. cit.* p. 233-266.

⁶⁶ Rogelio Hernández Rodríguez. *Op. cit.* p. 86.

⁶⁷ Miguel Basañez. *Op. cit.* p. 61.

opinión pública y contrajo sus inversiones. En respuesta a ello, el Presidente Echeverría pidió préstamos al exterior y esta acción hizo más fuerte la tensión entre ambos.

Finalmente otra situación a considerar dentro de la creación del CCE fue la participación que tuvo en la designación del candidato a la presidencia. Si bien no fue una participación abierta, si establecieron las características más deseables que a su parecer éste debería reunir en diversas declaraciones que hicieron importantes empresarios de la época. Además se registró una contradicción en el sector privado, ya que una parte prohibió la participación en la política, mientras que otra (parte del grupo Monterrey) quería participar dentro del PRI. En ese entonces el partido de gobierno decidió que se aceptarían empresarios pero pequeños y medianos y que profesaran el nacionalismo revolucionario. Situación que provocó descontento en dicha fracción. En esas condiciones, "Los empresarios se abstuvieron de sugerir un candidato, pues pensaron que el simple hecho de hacerlo descalificaría a su favorito".⁶⁸

Más tarde al conocer que José López Portillo sería el elegido, los líderes de las organizaciones empresariales "...manifestaron en forma conjunta que consideraban al Lic. López Portillo un hombre franco, de pocas palabras y conceptos claros con el que se podía llegar a un entendimiento y que no lo consideraban una amenaza a la libertad individual".⁶⁹ De hecho se reunieron con él durante la campaña presidencial en Chihuahua y en Puebla y expusieron sus propuestas, ya que tenían confianza en que al cambiar el titular del Ejecutivo la relación mejoraría.

La situación con el Presidente Echeverría se agravó al final del sexenio con la promulgación de la Ley General de Asentamientos Humanos en 1976, ya que fue percibida como una amenaza a los propietarios de bienes raíces. "En este caso al ataque sistemático, pertinaz y organizado de grupos de la iniciativa privada, se sumó el rumor. No obstante que el rumor fue uno de los instrumentos que

⁶⁸ *Ibid.* p. 58.

⁶⁹ Carlos Arriola Woog. *Op. cit.* p. 129.

permanentemente utilizaron los grupos de extrema derecha para minar al gobierno (el estrangulador de mujeres, en 1972; la escasez de víveres, también en 1972; la escasez de gasolina, en 1973; las vacunas esterilizantes, en 1974; los libros de texto gratuito a principios de 1975, para mencionar solo las más espectaculares), la campaña de murmuraciones en torno a esta Ley alcanzó proporciones desusadas [...].⁷⁰ Sin embargo, a pesar de las críticas, el Congreso aprobó dicha Ley en mayo de 1976.

Terminó el sexenio con un enfrentamiento fuerte entre los empresarios y el gobierno. Ambos se descalificaban y la relación se encontraba deteriorada. "La pérdida de confianza fue mutua y a las impugnaciones empresariales contra la política gubernamental correspondieron impugnaciones gubernamentales contra el ser y el quehacer empresarial. El sexenio concluyó, de hecho, en medio de una severa crisis de confianza agravada por la decisión postrera de Echeverría de expropiar grandes extensiones de tierra en Sonora para formar ejidos".⁷¹ Puede decirse entonces que el tiempo de gobierno de dicho Presidente fue el lapso en el que la relación tradicional mantenida por los empresarios con el gobierno cambió de forma considerable y es a partir de dicho período cuando se comienza a establecer una renovada participación empresarial en México.

2.2.2 Relación Gobierno-Empresarios durante el gobierno del Presidente José López Portillo.

Después de la tensión que se había registrado en la relación gobierno-empresarios durante la administración del Presidente Echeverría, la situación no era fácil de abordar para el nuevo mandatario. La confianza y el apoyo del sector empresarial se habían perdido, de tal forma que en al inicio de su administración el Presidente López Portillo tuvo como uno de sus principales objetivos, restablecer la confianza del sector privado. "El Presidente adoptaría tres tipos de medidas para consolidar un nuevo acuerdo con los empresarios, [...], desagrar a los empresarios y a los sectores afectados en el conflicto del período 1970-1976; modificar las directrices de la política económica en el sentido de una liberalización

⁷⁰ Carlos Tello. *Op. cit.* p. 134.

⁷¹ Miguel Basañez. *Op. cit.* p. 60.

de los controles gubernamentales, y adoptar un nuevo esquema de participación en las decisiones, sectorial para el caso de los empresarios y excluyente de los sectores populares".⁷² De esa forma esperaba reconciliar los intereses afectados en la administración antecesora y ganar el apoyo para poder llevar su gobierno con éxito. Como apuntamos, de hecho desde la campaña presidencial comenzó a ganar aceptación de los empresarios, ya que se reunió con ellos en algunas ocasiones para escuchar sus propuestas.

Cuando López Portillo llegó a la Presidencia del país, en su afán de ganar la confianza empresarial propuso lo que se llamó la Alianza para la Producción. Esta pretendía garantizar el respeto a la propiedad privada, al mismo tiempo que tenía como base pedir a los empresarios que regresaran sus capitales al país y los invirtieran; sin embargo, el empresariado no tenía la confianza suficiente para hacerlo. Con el antecedente del gobierno anterior, ya no confiaban en el Estado y ahora deseaban ser más vigilantes que colaboradores, por esa razón fue difícil convencerlos para apoyar las políticas del nuevo Presidente. Además la Alianza no establecía algún tipo de medida que obligara al sector privado a cumplirla por lo que resultó un mecanismo poco efectivo para lograr la meta del Ejecutivo. Sin embargo, dicha Alianza "...vino a restablecer los antiguos patrones de negociación al traducirse en prácticas de consulta subterráneas y proyectos bilaterales entre el gobierno y los empresarios, pero con una nueva modalidad productivista".⁷³

Pretendiendo que los empresarios se convencieran de que la intención de la nueva administración no era atacarlos o afectar sus intereses, el Presidente López Portillo hizo declaraciones en las que asumía que la crisis que vivía el país, era culpa del gobierno anterior; resaltaba que la participación de los empresarios en la economía era vital para lograr el desarrollo del país y por lo tanto necesitaba

⁷² Matilde Luna. **Los empresarios y el cambio político: México, 1970-1987**. México, Ediciones Era - Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, 1992, (Problemas de México), p. 61.

⁷³ Matilde Luna; Ricardo Tirado. "Los empresarios y el gobierno: modalidades y perspectivas de la relación en los años ochenta" en **Revista Mexicana de Sociología**. México, D. F., Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, Año XLVI, No. 2, Vol. XLVI, abril-junio 1984, p. 10.

tenerlos como aliados. De tal forma, los exoneró de haber sido responsables de la situación que atravesaba el país y los colocó en un lugar imprescindible para obtener el desarrollo del mismo. Las críticas a esas acciones no se hicieron esperar y se le tachó de ser un gobierno pro empresarial. Una declaración que permite observar tal situación fue la que hizo el titular del Ejecutivo días después de haber dado a conocer la Alianza:

“Pactamos con nuestra iniciativa privada, sin entregar nada que no tenga derecho a ejercitar. Ni hay que darle más importancia, ni hay que deformarlo. No se trata sino de hacer vivir el sistema de libertad; de resolver los problemas de planeación mediante acciones pertinentes. Se concerta, se alía; no hay nada de malo, ni de vergonzante en ello”.⁷⁴

Al hacer esto, el Presidente aceptó que el sector privado era parte necesaria del desarrollo y que por lo mismo, se sujetaría a su influencia. Fue este el hecho que otorgó a los empresarios la capacidad para cuestionar al Estado y hacer visible el poder obtenido, que posteriormente sería utilizado para realizar cada vez más y más demandas al nuevo gobierno. Éste en su creencia de que los empresarios cumplirían su parte de invertir y colaborar en el desarrollo del país, cedió ante sus peticiones. Sin embargo, el sector privado no reaccionó de la forma esperada por el gobierno. Continuó su idea de no invertir declarando que no existían condiciones favorables para hacerlo. En un esfuerzo por convencerlos de lo contrario el Presidente López Portillo realizó declaraciones en las que instaba a dicho sector a invertir e inclusive se llegaron a lanzar planes que no iban a cumplirse, sino que eran utilizados para calmar la “presión” empresarial y persuadir su inversión. Se dio solución a las demandas que existían en Sonora por la expropiación que había realizado el Presidente Echeverría, regresando algunas hectáreas a los agricultores e indemnizándolos. Se aceptó también que algunos funcionarios fueran removidos de sus cargos, ya que los empresarios

⁷⁴ “Nada hay vergonzante en el Pacto de Estado y empresarios, José López Portillo” en *Excelsior*. México, D. F., 29 de diciembre de 1976, p. 11-A.

consideraban que tenían algún lazo con el gobierno antecesor y su presencia en la nueva administración, podría tender hacia la aplicación de políticas parecidas a las del régimen anterior. Así los empresarios lograron controlar las decisiones del Ejecutivo y crear las condiciones que favorecían a sus intereses. Al término del primer año de gobierno "...la iniciativa privada había alcanzado un cúmulo de victorias invaluable. [...] Más aún, había tenido el atrevimiento de negarse públicamente a invertir, a no reconocer compromiso alguno con la alianza y a presentar, cuando las presiones se agudizaban, planes que no eran otra cosa que recomendaciones".⁷⁵

Cuando comenzó la bonanza petrolera, el sector privado obtuvo beneficios considerables. Se le vendieron productos petroleros a precios menores que los existentes en el mercado mundial; se extendieron los subsidios, recibió exención de impuestos y beneficios arancelarios. Durante ese tiempo la relación fue buena; se alcanzó el objetivo del gobierno de recuperar la confianza empresarial y parecía que las cosas marchaban de acuerdo al plan del gobierno que consistía en tres etapas: recuperarse de la crisis, realizar el cambio económico y crecer sin problemas. Sin embargo, "...el sector privado, convencido de que la economía ya no era un motivo de preocupación dirigió su acción a presionar cada vez más al gobierno en el terreno puramente político".⁷⁶ Puede hablarse de la existencia de dos grupos en dicho sector, uno el de los moderados y otro el de los radicales, ambos buscaban participar en ese ámbito porque así pensaban evitar que se repitiera un intento de acabar con el viejo modelo económico, como en el régimen precedente. Esto mostraría que la unión que había logrado el sector privado en el sexenio anterior cuando creó el CCE, se estaba diluyendo, ya que nuevamente al ver sus intereses económicos a salvo diferían en la forma de pactar con el gobierno.

⁷⁵ Rogelio Hernández Rodríguez. *Op. cit.* p. 118.

⁷⁶ *Ibid.* p. 163.

Por una parte, el sector moderado buscaba solucionar sus problemas mediante la negociación con el gobierno, si bien realizaba protestas en su contra, no llegó a realizar grandes agresiones hacia el mismo. Esto se debió en gran parte a que los dirigentes de esta tendencia pertenecían a organizaciones como la CONCAMIN y la CONCANACO que se consideran de un carácter público y que por la misma razón, tenían mayor contacto con los organismos gubernamentales. De tal modo, sus negociaciones eran oficiales y constantes por eso no planteaban la participación en la política como lo hacía el grupo radical. Lo único que demandaban eran mejoras en algunos intereses concretos.

En cambio en sector radical estaba compuesto por una variedad de empresarios que "...se podrían caracterizar por ser una mezcla de actitudes anticomunistas, de rechazo al papel rector del Estado, de temor e inseguridad frente a la fuerza del gobierno y de búsqueda de medios para influir en forma sistemática y decisiva en el aparato estatal".⁷⁷ Entre ellos destacaban algunos que tenían prestigio y liderazgo a nivel nacional como Andrés Marcelo Sada (Grupo Alfa) y Jorge Sánchez Mejorada (expresidente de la CONCAMIN y del CCE). Los primeros signos de confrontación entre ambos grupos surgieron en 1977 cuando comenzaron las elecciones de las organizaciones empresariales más importantes de la época. Comenzaron en la CONCANACO y siguieron en CONCAMIN y el CCE. Un punto importante a señalar consiste en que se dio una división de ideas para participar en la política. Unos grupos empresariales hablaban de crear un partido de oposición mientras que otros deseaban entrar al PRI o colocarse en el aparato de gobierno para defender desde "adentro" sus intereses. Los primeros rechazaron crear un partido y mejor se apegaron a partidos como el PAN pues cabe señalar que "Cuando algún gobierno ha asumido políticas reformistas o manifestado simpatías "revolucionarias", algunos grupos empresariales han vuelto sus ojos al PAN para utilizarlo como medio de presión política".⁷⁸ Los que

⁷⁷ Carlos Arriola Woog. *Op. cit.* p. 141.

⁷⁸ *Ibid.* p. 153.

promovían la segunda estrategia, se lanzaron a ocupar puestos elección popular o de representación administrativa.

A partir de 1981 la presencia del grupo radical se manifestó con más fuerza. En dicho año llegó a la dirigencia del CCE Manuel Clouthier, quien era un agricultor sinaloense, y que desde ese momento se convirtió en uno de los empresarios que encabezaría las agresiones al gobierno. A partir de su presencia en el mencionado Consejo, el enfrentamiento abierto con la administración de López Portillo se hizo presente. En sus discursos hablaba de disminuir la participación estatal en la economía y también promovía la participación empresarial en la política, aunque en un principio prometió al Presidente no influir en la sucesión presidencial. Para esa época "...casi imperceptiblemente, una nueva generación de empresarios se encumbra en la dirección de los organismos privados, una generación que no le reconoce al Estado ninguna deuda, por el contrario, quiere verlo postrado para no temerle más".⁷⁹

En 1982 la situación económica que se vislumbraba no era alentadora. Se empezaron a registrar señales de crisis en la economía del país, en el mercado internacional desde 1981 cayeron los precios del petróleo, la inflación estaba descontrolada, el peso se devaluaba y el gasto público que había sido financiado mediante el endeudamiento externo provocó que la deuda creciera sin comparación. Los empresarios que habían comenzado a sacar sus capitales, al observar la situación económica aceleraron la fuga de estos. Así inició una serie de críticas en las que el empresariado culpa al Presidente de la crisis y él adopta la misma postura contra ellos.

Los empresarios comenzaron a implementar una campaña de desprestigio hacia el gobierno, lo hicieron responsable de la crisis y nunca dijeron que ellos tenían también responsabilidad por haber sacado los capitales del país, así como haber recurrido la especulación que encontraron más redituable que la inversión, esta

⁷⁹ Rogelio Hernández Rodríguez. *Op. cit.* p. 175.

promovían la segunda estrategia, se lanzaron a ocupar puestos elección popular o de representación administrativa.

A partir de 1981 la presencia del grupo radical se manifestó con más fuerza. En dicho año llegó a la dirigencia del CCE Manuel Clouthier, quien era un agricultor sinaloense, y que desde ese momento se convirtió en uno de los empresarios que encabezaría las agresiones al gobierno. A partir de su presencia en el mencionado Consejo, el enfrentamiento abierto con la administración de López Portillo se hizo presente. En sus discursos hablaba de disminuir la participación estatal en la economía y también promovía la participación empresarial en la política, aunque en un principio prometió al Presidente no influir en la sucesión presidencial. Para esa época "...casi imperceptiblemente, una nueva generación de empresarios se encumbra en la dirección de los organismos privados, una generación que no le reconoce al Estado ninguna deuda, por el contrario, quiere verlo postrado para no temerle más".⁷⁹

En 1982 la situación económica que se vislumbraba no era alentadora. Se empezaron a registrar señales de crisis en la economía del país, en el mercado internacional desde 1981 cayeron los precios del petróleo, la inflación estaba descontrolada, el peso se devaluaba y el gasto público que había sido financiado mediante el endeudamiento externo provocó que la deuda creciera sin comparación. Los empresarios que habían comenzado a sacar sus capitales, al observar la situación económica aceleraron la fuga de estos. Así inició una serie de críticas en las que el empresariado culpa al Presidente de la crisis y él adopta la misma postura contra ellos.

Los empresarios comenzaron a implementar una campaña de desprestigio hacia el gobierno, lo hicieron responsable de la crisis y nunca dijeron que ellos tenían también responsabilidad por haber sacado los capitales del país, así como haber recurrido la especulación que encontraron más redituable que la inversión, esta

⁷⁹ Rogelio Hernández Rodríguez. *Op. cit.* p. 175.

última tan promovida por López Portillo. Para el 1 de Septiembre de 1982 la situación ya era de descontrol, el Presidente López Portillo al rendir su informe de gobierno, decretó la nacionalización de la banca, para rescatar de esa forma la fuerza del gobierno y el poder que el Estado estaba perdiendo frente a los empresarios. Así demostró, que la influencia que tenía el sector privado, podía terminarse en un momento con la decisión del Ejecutivo. Durante el acto, el Presidente explicaría que la situación llegó a ese punto porque no hubo solidaridad por parte del sector financiero con los intereses de la nación.

El sector privado por su parte, respondió inmediatamente tratando de revocar la medida y culpando de todo al gobierno. Se convocó a realizar un paro nacional que no llegó a realizarse porque no se contó con el apoyo suficiente. Al decretar la nacionalización de la banca, López Portillo buscó obtener en cierta forma el apoyo de la población, la cual respondió organizando grandes manifestaciones que aprobaban la medida tomada. "El impacto del apoyo popular fue tal que los empresarios llegaron a declarar que temían que el orden jurídico fuera roto; además el apoyo popular coadyuvó a frenar el paro nacional patronal planteado para el 8 de septiembre; 'nos echaron al pueblo encima', expresaría los empresarios".⁸⁰ Otra reacción empresarial fue la organización de las reuniones llamadas "México en la libertad". Estas reuniones acercarían a los empresarios con estudiantes, amas de casa, profesionistas e intelectuales para expresar su descontento con la medida. Las reuniones se celebraron en diferentes ciudades de la República: Monterrey (8 y 9 de octubre), Torreón (15 y 16 de octubre), León (25 de Octubre), Mérida, Culiacán (8 y 9 de noviembre) y Mexicali. Los empresarios que asistieron a ellas fueron principalmente Manuel J. Clouthier, José Ma. Basagoiti, Francisco Calderón, Federico Muggenburg y Emilio Goicoechea Luna; a ellos se unían los empresarios de las diferentes ciudades en donde se realizaban las reuniones. Estas tenían tres objetivos:

⁸⁰ Matilde Luna; René Millán; Ricardo Tirado. "Los empresarios en los inicios del gobierno de Miguel de la Madrid" en *Revista Mexicana de Sociología*. México, D.F., Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, Año XLVII, No. 4, octubre-diciembre 1985, p.221.

- “1) Sensibilizar a la opinión pública a favor de los empresarios y en contra de lo que ellos califican como la progresiva socialización del país a partir de la acción centralizadora del Estado;
- 2) Hacer sentir la presencia política de los empresarios no sólo al gobierno saliente, sino fundamentalmente al entrante, ejerciendo una presión que obligue a dar marcha atrás a las medidas, y
- 3) Recuperar el consenso al interior de la misma clase, dividida en torno a la nacionalización bancaria [...]”.⁸¹

El primer objetivo consistía en demostrar que así como se había tomado la decisión unilateral de nacionalizar la banca, más tarde se podrían tomar otras decisiones que llevarían finalmente al país rumbo al socialismo. Este argumento tuvo éxito ya que las clases medias apoyaron las críticas hacia el gobierno y más aún se culpó directamente al Presidente López Portillo de la crisis que atravesaba el país. Si bien, esto era cierto, porque en su afán de ganar la confianza empresarial, él mismo permitió que la economía se desbordara, no era el único responsable, también el sector privado tuvo parte de la culpa.

El segundo objetivo responde a la esperanza que tenían los empresarios de que al producirse el cambio de administración, el nuevo gobierno podría revocar la medida. De hecho para concluir las reuniones se había anunciado un acto final para el 26 de noviembre, sin embargo, el 16 del mismo mes, Manuel Clouthier anunció que algunos empresarios se habían reunido con Miguel de la Madrid y que habían celebrado un acuerdo, en el que se comprometían a colaborar con el nuevo Presidente. De tal forma que su objetivo tuvo éxito.

Finalmente el tercer objetivo respondió a la división de opiniones que se manifestó entre el empresariado frente a la nacionalización de la banca. No todas las organizaciones empresariales protestaron radicalmente contra la medida, el sector

⁸¹ Cristina Puga. “Los empresarios mexicanos ante la catástrofe” en **Estudios Políticos**. México D.F., Nueva Época, Centro de Estudios Políticos FCPyS, No. 1 Los Empresarios Mexicanos, Vol. 3, enero-marzo 1984, p. 51.

moderado no realizó fuertes críticas mientras que la respuesta del sector radical como ya se ha visto si implicó toda una estrategia de desprestigio y crítica. Así se encuentran "...los pronunciamientos de Concamin y Canacintra en un tono negociador y de cierta solidaridad con el gobierno, frente a los de organizaciones como el CCE, Concanaco y Coparmex, con un marcado tono de enfrentamiento".⁸²

Otro punto importante a señalar es la intervención del empresariado en la sucesión presidencial. Cuando llegó al CCE, Manuel Clouthier había prometido al Presidente López Portillo no intervenir en la auscultación presidencial, sin embargo, una vez conocida la lista de posibles candidatos, los empresarios no tardaron en expresar su opinión sobre el mejor candidato. De hecho se dice que el CMHN había hecho su propia lista e incluso se entrevistó con algunos de ellos. Al conocer que Miguel de la Madrid Hurtado era el elegido mostraron su simpatía hacia él, ya que consideraban que éste, continuaría una línea de protección hacia los intereses empresariales. Es interesante señalar que cuando se decretó la nacionalización bancaria, se reunieron con el Presidente electo Miguel de la Madrid e hicieron negociaciones ocultas a la luz pública, en las que se pactó cooperar con él, al mismo tiempo que éste, les prometió tomar algunas medidas que les favorecieran.

El último punto importante a considerar en este período es la relación que se establece después de la nacionalización entre los empresarios y la Iglesia Católica, ésta última reactiva su participación en la política y pugna por que le sean reconocidas una serie de demandas por medio de la modificación a la Constitución. Encuentra entonces apoyo en los empresarios para fortalecer así su presencia en la sociedad mexicana, de tal forma que "Un momento de transparente y crucial identificación entre la iglesia, los empresarios y el PAN se produjo cuando aquélla se sumó a la reprobación de la nacionalización bancaria efectuada en septiembre de 1982".⁸³ De ahí en adelante, la Iglesia católica

⁸² Matilde Luna; Ricardo Tirado. *Op. cit.* p. 12.

⁸³ Matilde Luna; Ricardo Tirado. "Los empresarios se deciden" en **Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales**. México D. F., Nueva Época, Año XXXI, No. 120, abril-junio 1985, p. 74.

promueve el apoyo a las tesis impulsadas por el sector empresarial. Por ejemplo, “[...] las autoridades eclesiásticas de Puebla emitieron mensajes por la radio haciendo un llamado a la población para ‘no votar por ideologías materialistas’, entre las cuales se incluía la del PRI”.⁸⁴

Así, al final del sexenio la situación ha cambiado totalmente, la relación gobierno-empresarios ya no es cordial. El Presidente había sido debilitado y criticado severamente. Los empresarios mostraron que la unidad que habían logrado, era frágil, pues en cuanto sus intereses fueron beneficiados se dividieron nuevamente y la reacción ante la nacionalización de la banca lo hizo visible.

Sin embargo, también se observa que se dieron cuenta del poder que habían adquirido en sexenios anteriores y lo usaron para presionar a las administraciones estudiadas en éste período. Utilizaron recursos como la fuga de capitales, creación de rumores, campañas de encumbramiento de la imagen empresarial para presionar a los gobiernos, al mismo tiempo que fue el período en el que recibieron más beneficios sin que se les exigiera colaboración real. Siempre se les exhortó a colaborar, más no se crearon mecanismos que pudieran obligarlos a cooperar con las políticas aplicadas en esos años.

Un elemento muy importante que surgiría de este período, fue que los empresarios al final del sexenio del Presidente López Portillo, comenzaron a exigir su toma de parecer en la política. Si bien, algunos empresarios habían participado en el PRI, en el PAN, en puestos de elección popular o de responsabilidad administrativa, a partir de 1982 impulsarán la idea de formar parte de lleno, para cuidar que en el futuro no se vuelvan a tomar decisiones que los afecten. Al haber intervenido en la auscultación para la sucesión presidencial, evidenciaron las primeras manifestaciones de su deseo de participar en decisiones políticas trascendentales para el país. Después de la nacionalización, su deseo ya era un objetivo a lograr en la futura administración, debido a que “...la cúpula empresarial reconoce que las condiciones políticas han cambiado y que ha dejado de existir el pacto con el Estado que hacía innecesaria la existencia de un partido empresarial.

⁸⁴ *Ibidem.*

Son frecuentes las declaraciones de que, aunque los empresarios no están interesados en el poder, no pueden permanecer indiferentes ante una situación de imposición autoritaria y pérdida de libertades".⁸⁵ Por ello, comenzaran a participar activamente en los partidos políticos y a formar parte del Poder Legislativo. Así "La nacionalización de la banca abrió un capítulo en la historia del país: habría que definir nuevamente las relaciones entre los empresarios y el Estado. La reacción empresarial demostró una vez más que la iniciativa privada constituye un gigante económico y un enano político".⁸⁶

2.3 Desempeño del sector empresarial mexicano desde el gobierno del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado hasta la administración del Presidente Vicente Fox Quesada.

En el período que se analizará a continuación se observará que el cambio en la relación gobierno-empresarios fue radical. La situación se modificó totalmente, en parte debido al cambio de modelo económico que se implantó en el país. Las nuevas condiciones económicas permitirán que el sector empresarial desarrolle una participación más activa y fuerte en el gobierno. Los sexenios abarcados en este período representan desde el nacimiento del nuevo modelo hasta su expresión más palpable en la actualidad. Surge aquí el nuevo papel que van a desempeñar los empresarios mexicanos no sólo en el país, sino también en el ámbito exterior.

2.3.1 Desempeño del sector empresarial mexicano durante el Gobierno del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado.

Después del sexenio del Presidente López Portillo, la relación tradicional de apoyo entre el gobierno y los empresarios se había quebrantado, el nuevo mandatario, Miguel de la Madrid Hurtado, debía lograr un acuerdo para sacar adelante la situación económica que enfrentaba el país. Durante su campaña presidencial contó con la simpatía de los empresarios, y una vez declarado Presidente electo, logró un acuerdo con ellos, que evitó la realización de un acto programado para el 26 de noviembre de 1982. Una vez en la presidencia del país, comenzó a poner

⁸⁵ Cristina Puga. *Op. cit.* p. 55.

⁸⁶ Carlos Arriola Woog. *Op. cit.* p. 195.

las bases de lo que sería el cambio de modelo económico conocido como neoliberalismo. Dicho modelo fue visto con agrado por el sector empresarial, que a partir de esta administración desempeña una nueva participación con el gobierno.

En gran medida las condiciones del ámbito internacional también coadyuvaron a que se implementara un cambio en el país. El primer elemento es el modelo neoliberal, que se comenzó a impulsar como el más viable para el desarrollo de los distintos países. Dicho modelo se basa en la concepción de que el mercado libre, con ayuda del desarrollo de sus fuerzas, es capaz de autorregularse. Esto limita la participación del Estado y marca que si éste llega a intervenir, distorsiona el proceso de autorregulación, en cambio, favorece la intervención de la iniciativa privada, pues ésta es la que tomará las decisiones en el mercado libre. Sin embargo, deja al Estado la tarea de crear las condiciones adecuadas para que el sector privado logre desarrollarse y fortalecerse, pues será este sector el que tenga la capacidad de proporcionar un crecimiento estable a la economía del país. Mientras dicho modelo económico se impulsaba en el plano internacional, en México el nuevo Presidente encontraba una crisis económica severa. Se trataba de buscar el apoyo de los empresarios para enfrentarla y además para poder instrumentar los cambios que estarían basados en diversificar las exportaciones no petroleras y por medio de ellas, atraer recursos al país. Así "La reorientación de la producción hacia el exterior fue favorecida por la contracción interna, la subvaluación y, además una serie de medidas de apoyo directos. Los nuevos valores se ponían en marcha".⁸⁷ Esta situación favoreció a los empresarios mexicanos, ya que al apoyar la implantación del modelo neoliberal en el país, tendrían la garantía de que no habría más políticas de corte populista, pues al limitar la acción del Estado, sus intereses ya no corrían riesgos. De tal forma que se eliminaba el "peligro" del populismo y se daba paso a lo que fue llamado el realismo económico.

⁸⁷ Miguel Quiroz Pérez; Lucino Gutiérrez Herrera. **De Carranza a Salinas. Otras razones en el ejercicio del poder en México.** México, UAM, 1992, p. 335.

Así, los empresarios de pronto encontraron el modelo más apegado a la protección de sus intereses y al mismo tiempo el nuevo gobierno se vio obligado a ponerlo en marcha, no sólo por la tendencia internacional ya mencionada, sino que también hubo presiones que favorecieron su establecimiento. Por ejemplo en 1986 México entró al *General Agreement on Tariffs and Trade* (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, GATT); al hacerlo, la posibilidad de aplicar medidas de carácter populista se nulificó y además se limitó la participación de los sindicatos, así como la aplicación de proyectos que buscaran el bienestar social. De tal modo, el pertenecer a un mecanismo como el GATT presionaba al gobierno mexicano para no emplear políticas populistas ni nacionalistas. Otro ejemplo lo constituyen la relación que nuestro país estableció con el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI). En vista de que el país necesitaba capital, el BM y el FMI le hicieron préstamos considerables a cambio de que se instrumentaran ajustes estructurales en la economía, los cuales básicamente consistían en la privatización de empresas, la promoción de exportaciones y la apertura a la inversión extranjera, así como la desaparición de políticas populistas. En vista de que en el contexto internacional predominaba esa visión, al Presidente Miguel de la Madrid aceptó dicho condicionamiento y así entre 1985 y 1986 "Fluyeron cuantiosos fondos nuevos (9 mil millones de dólares) hacia México procedentes del FMI, el Banco Mundial, el gobierno estadounidense y los bancos privados. Todo este dinero se prestó con la condición de que el país adoptara una nueva política de desarrollo de promoción de las exportaciones".⁶⁸ En México, el gobierno no reconoció abiertamente que el cambio se debía en gran parte a las presiones de instituciones financieras internacionales, y argumentó que al retirar algunas responsabilidades al Estado, éste saldría fortalecido porque sería más poderoso y no tendría tantas cargas como había sucedido anteriormente. Por ejemplo el caso de las empresas públicas, al privatizarlas ya no habría gastos en su manutención, serían productivas al manejarse de forma privada y al venderlas se obtendrían recursos, que se implementarían en mejorar las condiciones de vida de la población.

⁶⁸ James M. Cypher. *Op. cit.* p. 238.

En el ámbito interno la situación no era fácil, había descontento en el sector empresarial, la crisis económica golpeaba a los sectores sociales más pobres y los nuevos ajustes tendrían que encontrar un apoyo para su implementación. De tal forma, se buscó ganar la confianza de los empresarios, ya que al ser beneficiarios directos del nuevo modelo económico, no dudarían en apoyarlo. Por lo tanto, desde los primeros días de su gobierno el Presidente Miguel de la Madrid aplicó las medidas que daban base jurídica y formal al nuevo modelo económico a implantar en México.

Se realizaron cambios importantes a la Constitución Política, modificando diversos artículos para limitar la participación estatal y dar paso a que el sector privado participara abiertamente, sin ocultarlo a la sociedad en general. Se modificó el artículo 28 constitucional, para establecer las funciones exclusivas del Estado en áreas estratégicas como moneda, correos, comunicación vía satélite, etc., de esa forma se le establecían límites de intervención en la economía, al mismo tiempo que se confirmó la nacionalización de la banca, ya que el control de ésta y del crédito quedaba en él. También fueron modificados los artículos 25, 26 y 27, en el artículo 25 se reconocería explícitamente al sector privado, en el artículo 26 se buscó mantener al Estado como rector de la planeación y finalmente el artículo 27 el cual sería la garantía jurídica de la propiedad de la tierra, pues existía el temor de la expropiación. De tal forma que "...el efecto total de la modificación de los artículos 25, 26 y 28 fue el de elevar el papel del sector privado y reducir el del Estado. De ahora en adelante, habría tres categorías iguales de derechos, los derechos del Estado, de la propiedad privada y de la sociedad civil".⁸⁹

Como complemento a las modificaciones constitucionales, el gobierno también puso en marcha diversos proyectos. El primero de ellos fue el Plan Nacional de Desarrollo, dado a conocer el 5 de junio de 1983. Fue la garantía de una limitación real a la intervención estatal en la economía, así como de la mayor participación empresarial en la misma. Los empresarios lo aceptaron con agrado porque mediante su aplicación "...el gobierno concede a la empresa privada un papel de

⁸⁹ *Ibid.* p. 233.

primera importancia en el esquema de desarrollo nacional y porque el sector público garantiza que no expandirá su actividad económica, ambos principios enarbolados por el sector de la iniciativa privada en intensas campañas antigobiernistas”.⁹⁰ Sin embargo, como aún tenían desconfianza en la nueva administración, los hombres de negocios exhortaron a la sociedad civil a que en conjunto, vigilaran la aplicación efectiva del mismo. Al hacerlo, se evitaría la toma de medidas “autoritarias” por el gobierno, como lo había sido la nacionalización bancaria.

Otro proyecto fue el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), lanzado en diciembre de 1982. Estableció la política económica a seguir teniendo como objetivos terminar con la inflación y la inestabilidad cambiaria. Con él, se pretendió mostrar a los empresarios que la economía sería estabilizada y que podían regresar sus capitales al país. En apoyo a la economía y buscando la promoción de las exportaciones también se dio a conocer el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE), el 31 de julio de 1984. Dicho programa tomó muy en cuenta la opinión de los empresarios, ya que se creó una Comisión Consultiva de Planeación Industrial dentro de él, en la cual había dos representantes del gobierno, dos de los empresarios y uno del sector obrero. Este documento apoyaba en gran medida al PND y también colocó al sector privado en un nivel vital en la toma de decisiones y elaboración de políticas. Finalmente tres programas también importantes fueron el Pacto de Solidaridad Nacional (1983), el Programa de Aliento y Crecimiento (PAC, 1986) y el Pacto de Solidaridad Económica (PSE, 1987). Mediante ellos se buscó contener la crisis económica con la participación de todos los sectores, beneficiando en mayor medida al sector privado y limitando las demandas de los trabajadores. El más importante fue el PSE ya que “...fue un acuerdo táctico entre la élite económica, el Estado y el sector laboral para 1] mantener los precios de los productos controlados por el gobierno, 2] esencialmente permitirle al sector privado que estableciera los precios según su conciencia, y 3] limitar los aumentos salariales a

⁹⁰ Oscar Hinojosa. “El plan no satisfizo a todos; los empresarios aplauden que los beneficie” en *Proceso*. México D.F., Año 7, No. 344, 6 de junio de 1983, p. 10.

incrementos muy pequeños que se ajustarían periódicamente”.⁹¹ Como se puede observar el mayor beneficiario del PSE fue el empresariado.

Hasta aquí se han mostrado las acciones que realizó el gobierno para recuperar la confianza de los empresarios mexicanos, a continuación se abordará la respuesta que éstos dieron a tales medidas.

La posición que asumió el sector privado desde 1982 hasta 1988 fue de desconfianza. Por ello “En los inicios del gobierno de Miguel de la Madrid encontramos una demanda empresarial generalizada por la ‘definición de las reglas del juego’ como condición para llegar a un restablecimiento pleno de la confianza empresarial. Esta demanda se constituye como oposición a las medidas populistas de política económica, pero también como oposición al presidencialismo y la discrecionalidad gubernamental y apropiándose del discurso de la democracia, pugna por la privatización de las decisiones públicas”.⁹² Es decir, se buscó una garantía de que las políticas de carácter populista no se aplicarían más y que al mismo tiempo se permitiría participar a la iniciativa privada en la esfera del sector público. Esto último era vital para ellos, ya que consideraban que mediante su presencia en dicha esfera, sería más fácil controlar las decisiones a tomar y se erigirían en vigilantes de sus intereses frente al Estado. Para los empresarios el intervencionismo estatal en la economía no era bueno, ya que lo consideraban autoritario, derivado de esto, criticaron también al presidencialismo y al unipartidismo, pues de acuerdo a su lógica, estos elementos sólo provocaban que una persona tuviera la capacidad de tomar decisiones, lo cual resultaba autoritario. Frente a esta crítica, pugnaban por la implantar la economía social de mercado, que conllevaría según sus argumentos a una participación de toda la sociedad, habría pluralidad de partidos y en general se promovía un discurso democrático. Es decir, el aplicar el neoliberalismo, traería por consecuencia una vida democrática al país.

⁹¹ James M. Cypher. *Op. cit.* p. 255.

⁹² Matilde Luna, René Millán y Ricardo Tirado. *Op. cit.* p. 245.

Durante esos años los empresarios estaban divididos, de acuerdo a los estudios de Matilde Luna, en dos tendencias: los moderados y los radicales, estos últimos a su vez se dividieron en dos facciones, los tecnócratas y los populistas. Como había sido tradicional los moderados tendieron a realizar negociaciones con el gobierno, pues pensaban que era más fácil hacer sentir su influencia de esa forma, ya que serían consultados y podrían negociar sus posiciones. Los radicales por su parte promovieron la aplicación del modelo neoliberal y se enfrentaron directamente con el gobierno, pero de forma diferente, ya que se dividieron en dos facciones. Los tecnócratas buscaron que se tomaran en cuenta los criterios de mercado: productividad y eficiencia, estos serían la base para crear las políticas públicas. Esta tendencia por consiguiente, buscó disminuir la participación de sectores populares, proponía terminar con todo tipo de amenaza populista a sus intereses ya que al no permitirles participar lograría neutralizarlos. Encontró apoyo "...en el gran capital y particularmente en el nuevo sector financiero privado (es decir, las casas de bolsa) y en el sector exportador, los cuales han sido muy favorecidos por las políticas gubernamentales. A pesar de lo reducido de sus bases, ha ganado una posición clave en el Consejo Coordinador Empresarial que formalmente representa al conjunto del empresariado".⁹³

Por su parte, la facción populista, también apoyó el modelo neoliberal pero se apoyó en la utilización de la sociedad y en exhortarla para poder presionar al gobierno mediante las demandas de ésta. Es decir, que "...se caracteriza sobre todo por el contenido más amplio de sus intervenciones, que parten del supuesto de que hay una relación necesaria entre el predominio del mercado, la democracia liberal y una ética fundada en la revalorización de la iniciativa privada, la familia, la religión y la enseñanza de 'valores trascendentes'".⁹⁴ Las organizaciones más representativas de dicha tendencia fueron COPARMEX y CONCANACO. En la búsqueda de su presencia en el sector público, los empresarios comenzaron a participar en los partidos políticos. Una vez dentro se postularon para ocupar puestos de elección popular en diferentes regiones del país. En el partido que más

⁹³ Matilde Luna. **Los empresarios y el cambio político. México 1970-1987...** p. 85.

⁹⁴ *Ibid.* p. 86.

se observó dicha tendencia fue en el PAN. De tal modo que en ese sexenio ya se notaba "...una presencia preponderante de los empresarios en procesos electorales de diversas entidades del país, como Nuevo León, Sinaloa, Sonora, Chihuahua y Puebla, [...]. Este activismo alcanza su máxima expresión en la nominación de M. J. Clouthier (expresidente del CCE y de la COPARMEX) como candidato a la presidencia de la República por el PAN".⁹⁵

Cabe destacar que no sólo en el PAN participaron los empresarios, también lo hicieron dentro del PRI. Por sus orígenes, este partido no tenía una representación empresarial y algunos miembros del sector privado habían hecho intentos por entrar, cosa que lograron pero de forma individual y no como sector. En este sexenio algunos miembros del partido propusieron incorporar dentro del mismo, a dicho sector, para frenar la fuerza que estaba adquiriendo el PAN al postularlos en diferentes candidaturas. Sin embargo, el sector de la burocracia sindical se negó a aceptarlos y el tema no se discutió más. Hay que considerar además, que para este sexenio, los empresarios ya participan abiertamente en la política y terminan así con la "regla" de no participar cuestiones políticas y ceñirse únicamente al ámbito económico. De tal forma que "...los empresarios aparecen ahora como un nuevo sujeto dotado de una voluntad en busca de garantías políticas. Esta nueva voluntad política es común a ambas fracciones empresariales que actúan por la vía de los partidos, a través del PAN, muy claramente los duros, y del PRI, de manera velada, los conciliadores".⁹⁶

Otra situación importante que se dio durante el gobierno del Presidente Miguel de la Madrid, fue la relación de los empresarios con la Iglesia católica. Como se mencionó anteriormente, desde la nacionalización de la banca la relación fue de apoyo entre ambas fuerzas, pues los habían excluido como sectores de participar en la política. Sin embargo en esta administración, sus planteamientos se complementan y de esa forma "...sectores importantes de la jerarquía eclesiástica y de los empresarios han expresado su unidad no sólo en el marco de acción del

⁹⁵ *Ibid.* p. 99.

⁹⁶ Matilde Luna y Ricardo Tirado. "Los empresarios se deciden" en **Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales...** p. 77.

partido de derecha, sino también a través de apoyos mutuos respecto a las políticas del gobierno, al que se define como 'enemigo del pueblo católico', [...], reforzando de esta manera su interpelación a amplios sectores de la población".⁹⁷ Esta relación resulta importante porque en el siguiente sexenio ambos sectores verán muchas de sus demandas resueltas. También durante la administración del Presidente De la Madrid los empresarios hicieron un "trabajo cívico". Consistió básicamente en formar, con el apoyo empresarial, diversas organizaciones que en la búsqueda del respeto a sus valores pudieran actuar como una contención a la tendencia expansionista del gobierno y que atacaran también al presidencialismo. Así, surgieron asociaciones educativas, religiosas, culturales, sociedades de padres de familia, etc. que formaron la base social requerida por los proyectos empresariales.

Finalmente puede decirse que en el período 1982-1988 la relación gobierno-empresarios comenzó a fincar la base de los nuevos términos de entendimiento. Los empresarios ya no estaban dispuestos a seguir actuando únicamente en el ámbito económico. Consideraron que haberlo hecho así tantos años, facilitó el ataque a sus intereses desde el sexenio del Presidente Luis Echeverría; ya que como no habían participado abiertamente, no tenían los mecanismos adecuados para defenderse, de ahí que recurrieran a la presión por medio de la fuga de capitales y la creación de inestabilidad en el país así como a la crítica al gobierno. Por esas razones, se deciden a participar en la política; en cierta forma al hacerlo, pondrían un freno al expansionismo estatal y al mismo tiempo serían capaces de favorecer sus intereses desde el interior del sistema político. Por otra parte, también impulsarían el nuevo modelo económico (neoliberalismo) con más fuerza, ya que no sólo al pedir garantías económicas al gobierno lo obligaban a cambiar de modelo, sino que al unirse con la Iglesia católica y promover un "trabajo cívico" en la sociedad, encontraban fuertes puntos de apoyo, que en mayor o menor medida, también ejercerían presión hacia el gobierno y favorecerían los intereses empresariales. El gobierno por su parte, dadas las condiciones internacionales antes explicadas y la situación interna (donde reinaba la desconfianza del sector

⁹⁷ Matilde Luna, René Millán y Ricardo Tirado. *Op. cit.* p. 253.

privado, las ideas económicas del nuevo Presidente de la República y las demandas de los diversos sectores), realizó cambios importantes y comenzó a poner las bases para implantar el neoliberalismo, así como también tomó medidas que buscaban ganar la confianza del sector privado. Tales acciones se profundizarían en el siguiente sexenio con el consecuente cambio de relación en forma considerable.

2.3.2 Desempeño del sector empresarial mexicano durante el Gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari.

La administración del Presidente Salinas de Gortari abarca desde 1988 hasta 1994. Estuvo marcada por cambios importantes principalmente en materia económica. En relación con los empresarios, fue una de las administraciones que materializó sus demandas y que obtuvo nuevamente la confianza empresarial perdida durante los sexenios anteriores.

Desde la campaña presidencial Carlos Salinas de Gortari tuvo muy claro que continuaría con el modelo económico impulsado en el sexenio del Presidente Miguel de la Madrid: el neoliberalismo. Para él, "La globalización es vista como un hecho inamovible de la realidad internacional a la que hay que sumarse con objeto de integrar a México en uno de los bloques en disputa".⁹⁸ Por tal motivo, al continuar con el modelo neoliberal, el país, en la lógica de las tendencias internacionales, tendría posibilidades de lograr el desarrollo tan anhelado. Así, en la búsqueda del apoyo empresarial a su candidatura, pronunció diversos discursos en los que expresó garantías al sector privado de continuidad con el nuevo modelo económico. El 19 de mayo de 1988, participó en la reunión sobre "El reto económico" celebrada en San Pedro Garza García, Nuevo León; su discurso se basó en lo que sería su proyecto de gobierno en el ámbito económico, se pronunció por un Estado que apoyaría a la iniciativa privada, un cambio fundamental que tendría como base la modernización tanto política como

⁹⁸ Elvira Concheiro Bórquez. **El Gran Acuerdo. Gobierno y empresarios en la modernización salinista.** México, Ediciones Era - Instituto de Investigaciones Económicas UNAM, 1996, (Problemas de México), p. 120.

económica, el impulso a la apertura económica y sobre todo en el nuevo papel que jugarían los empresarios como factores vitales del desarrollo económico. De forma clara la siguiente cita da cuenta de su intención:

“Propongo una alianza estratégica con los particulares para la creación de consorcios empresariales exportadores de cobertura mundial, en la cual el Estado desempeñaría su función de apoyo tanto a la comercialización como a la investigación y apertura de nuevos mercados. Ni Estado que subsidie ni Estado subsidiario: Estado promotor y firme aliado de las empresas mexicanas en la batalla por el comercio mundial. Los empresarios en esta nueva estrategia exportadora tomarán riesgos; les garantizo seguridad en sus personas y en sus bienes”.⁹⁹

De esa forma, desde su candidatura a Presidente de México, Carlos Salinas de Gortari comenzó a ganar la confianza empresarial, sector que inmediatamente expresó su acuerdo en que este candidato llegara a la Presidencia del país, sobre todo, porque significaba la continuidad del cambio iniciado en el gobierno anterior. Además otra seguridad de que al convertirse en Jefe del Ejecutivo no cambiaría de parecer, se basaba en que había sido el Secretario de Programación y Presupuesto antes de ser candidato a la presidencia, y en el desempeño de dicho cargo dio muestras claras de estar contra la aplicación de políticas populistas, tan repudiadas por el sector privado. Para él, el populismo era visto como “...la falsa búsqueda del progreso social, con pretensión de soluciones sin costo, que provoca el desorden económico, conduce a la frustración social y desemboca en la inestabilidad política”.¹⁰⁰ Por ello, los empresarios confiaron en que era el mejor candidato para ocupar la Presidencia de la República.

Se dice que en el proceso electoral se cometió fraude y por la misma razón la administración salinista se vio aún más obligada a realizar cambios que favorecieran a los sectores más poderosos del país, para encontrar en ellos el

⁹⁹ Carlos Salinas de Gortari. *El Reto*. México, Ed. Diana, 1988, p. 123.

¹⁰⁰ Matilde Luna, René Millán y Ricardo Tirado. *Op. cit.* p. 236.

apoyo y la legitimidad perdidos en las elecciones presidenciales. Así su proyecto aparte de responder a las tendencias internacionales de apertura de mercados, adelgazamiento del Estado, impulsó al neoliberalismo, respondió también a la situación económica estimulada por el gobierno anterior y a la búsqueda de legitimidad para su gobierno.

Su plan en el ámbito económico buscó disminuir el tamaño del sector público (que se consideraba una carga innecesaria), continuar con la privatización de empresas (en este punto se incluyó la reprivatización de la banca) y como punto más importante redefinir el papel del Estado y sus funciones. Estas ideas fueron del agrado de los empresarios, que veían en ellas la materialización de una gran parte de sus demandas. Por otra parte, en el ámbito político, se habló de la reforma del Estado, la pluralidad de partidos políticos y el estímulo para establecer las disposiciones legales que garantizaran procesos electorales limpios. También se reconocerían jurídicamente ciertos derechos a las Iglesias y se permitiría la participación a los empresarios en la formulación de políticas económicas de forma abierta y necesaria, ya no serían consultas veladas, sino decisiones transparentes.

En la reforma del Estado se consideraba que éste no podía continuar con su intervención en el ámbito económico y que debería adelgazarse para responder en mejor forma a las necesidades de la población. De esa manera, "Se pretende reducir el sector social de la economía y dar rienda suelta a las empresas privadas, sean de corte nacional, extranjero o asociadas".¹⁰¹ Estas cargarían con las empresas públicas que no correspondían a las áreas estratégicas que el Estado debería manejar y así, éste tendría más recursos libres para dar solución a las demandas de la población. La expresión de estas ideas se encuentra en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Este fue la garantía para que los empresarios restablecieran su confianza en el nuevo gobierno. En el ámbito

¹⁰¹ Javier Aguilar García. "Estado mexicano, la modernización y los obreros" en Jorge Alonso; Alberto Aziz; Jaime Tamayo (coordinadores). **El nuevo Estado mexicano. III. Estado, actores y movimientos sociales.** México, Universidad de Guadalajara- Nueva Imagen- Centro de Investigaciones y Estudios Superiores (CIESAS), 1992, p. 38.

económico se promueven tres líneas de acción para fomentar el crecimiento del país: la estabilización continúa de la economía, la ampliación de la disponibilidad de recursos para la inversión productiva y la modernización económica. Esta última sería la más importante y la que agradó en mayor parte a los empresarios ya que las funciones del Estado en esa lógica serían "...promover, alentar, vigilar y coordinar la actividad económica nacional, en el marco de la Constitución y sus leyes, a efecto de garantizar el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales".¹⁰² De tal forma, la intervención estatal quedaba limitada y se daría mayor libertad a las empresas para intervenir en la economía.

Un hecho importante fue la promoción de la privatización de las empresas públicas. Para llevarla a la práctica se hicieron reformas constitucionales importantes. En primer lugar el artículo 28 constitucional fue nuevamente modificado para hacer posible la desnacionalización de la banca, esta medida fue recibida con el agrado de los empresarios, que vieron en ella, la muestra clara de que el nuevo gobierno apoyaría sus intereses. Después se reformó una vez más el artículo 27 constitucional para permitir la privatización del ejido y la propiedad comunal. Un cambio importante en la Ley de Inversión Extranjera se anunció en 1989, y en 1993 se llevó a cabo. La reforma consistía en desregular la inversión foránea, se abrieron a la misma muchas áreas que eran consideradas de inversión nacional únicamente. Esta medida también buscó atraer la confianza empresarial, pues garantizaba que se tendría derecho a invertir en áreas que antes no eran permitidas. Por otra parte en 1989 se firmó nuevamente el Pacto de Solidaridad Económica (PSE), que significó la continuidad con el gobierno de Miguel De la Madrid y más aún la garantía para los empresarios de que no habría conflictos con los trabajadores y obreros por cuestiones salariales.

En cuanto la administración salinista llegó al poder se aceleró el proceso de privatización de empresas para adelgazar el Estado y ganar la confianza del sector privado que tanto lo había demandado. Así para dar base a tal medida "...el

¹⁰² Banco Nacional de Comercio Exterior. "Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Poder Ejecutivo

gobierno intentó un nuevo discurso ideológico que destacaba las cualidades, que consideraba superiores, del manejo privado de la economía, enfatizando las ineficiencias del Estado en el manejo empresarial".¹⁰³ Con ese discurso se otorgó a los empresarios el mejor papel de administradores y se dio respuesta a la presión que estos ejercieron al pedir la privatización como medida vital para el buen desempeño de la economía del país. Al mismo tiempo, se justificó la acción ante la sociedad, pues se promovió la idea de que al deshacerse de empresas no redituables, el Estado contaría con más recursos que serían destinados a mejorar las condiciones de vida de la población. Continuando con la privatización, también se realizó la desnacionalización de la banca, hecho que favoreció a los grandes empresarios, y al mismo tiempo permitió que nuevos nombres saltaran al la luz pública. Con la reprivatización de la banca se provocó la recomposición del capital financiero, y más aún, la concentración del poder económico, en manos de unos cuantos empresarios, ya que fue reducido el número de quienes tomaron el control de los bancos.

Finalmente otra medida del gobierno salinista fue promover la apertura comercial del país. La tendencia internacional no permitía una economía cerrada y por eso resultaba necesaria la apertura del país. Cabe mencionar que los empresarios también ejercieron cierta presión para que se realizara la misma. Por estas razones, en el PND el Presidente Salinas expresó: "La apertura de la economía a la competencia externa es irreversible. El empresario mexicano deberá aprovechar las oportunidades de la apertura y la modernización; su éxito dependerá de la productividad y de la capacidad para organizar la producción y el comercio".¹⁰⁴ De hecho en la campaña presidencial, durante un discurso pronunciado el 9 de febrero de 1988, habló de buscar un mejor acceso de los productos mexicanos a los mercados del norte y también en mercados de otras regiones del mundo. Una vez en la Presidencia de la República, esta idea se plasmó en lo que sería el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), firmado entre Estados

Federal" en **Comercio Exterior**. México, D.F., Vol. 39, Edición especial, 1989, p. 15.

¹⁰³ Elvira Concheiro Bórquez. *Op. cit.* p. 79.

¹⁰⁴ Banco Nacional de Comercio Exterior. *Op. cit.* p. 52.

Unidos de América, Canadá y México. Cuando se dio a conocer el proyecto, fue bien recibido por los hombres de negocios. Gracias a dicho Tratado, éstos últimos adquirieron una nueva función, que se analizará más adelante, en este mismo capítulo.

Por su parte los empresarios al inicio del gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari actuaron aún con desconfianza, si bien lo consideraron el mejor candidato para ocupar la presidencia, no sentían confianza total. Por ello, desde finales de 1988 y durante 1989 criticaron la intervención estatal y presionaron para conseguir que se realizara la privatización de empresas públicas. Los empresarios decían: "Se requiere de una privatización para que el Estado realice sus funciones y los empresarios tengan oportunidades, de modo tal que el Estado sólo debe participar en las actividades que le reserva la Constitución".¹⁰⁵ Una vez que se pusieron en marcha las reformas prometidas por el Presidente Salinas, los empresarios cambiaron su postura y comenzaron a mostrar su confianza y apoyo al gobierno. Al ver que sus demandas por fin se materializaban ya no tuvieron motivo para temer la aplicación de medidas populistas o el ataque a sus intereses directamente. De hecho comenzaron a elogiar la gestión del gobierno, mostrando así su aprobación a las políticas implementadas. Muestra de ello es un documento elaborado por José Giral B., Director General de XABRE, quien afirmaba en 1991: "...se percibe una recuperación de la confianza en todos los ámbitos; el gobierno tiene directrices claras; las empresas y los individuos están empezando a colaborar entre sí y con el gobierno; hay una evidente voluntad de gestión y coordinación entre todos los sectores [...]".¹⁰⁶

Al identificar esa buena voluntad del gobierno en apoyar sus intereses, los empresarios deciden dar su confianza total al mismo y aprovechar las nuevas condiciones para participar en la formulación de las políticas a seguir. De tal

¹⁰⁵ Ricardo Tirado (coordinador). **Los empresarios ante la globalización**. México, H. Cámara de Diputados. Instituto de Investigaciones Legislativas, LV Legislatura, Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, p. 150.

¹⁰⁶ José Giral B. "La nueva cultura empresarial" en Carlos Arriola (comp.). **Los empresarios y la modernización económica de México**. 2ª ed. Corregida y aumentada, México, UNAM - Coordinación de Humanidades - Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, 1991, p. 255.

forma, el sector privado encontró la oportunidad que había impulsado desde años antes para estar al lado del gobierno en la formulación del futuro del país y dejar de jugar el papel únicamente de consultor; así, pasaron a ser responsables del desarrollo del país. En la nueva lógica que impulsó la administración salinista, el sector empresarial se convertiría abiertamente en uno de los pilares fundamentales de la economía mexicana; por medio de su actuación se lograría llevar a México adelante; los empresarios pasaron a ser protagonistas y lograron hacer a un lado al Estado "autoritario" e intervencionista. Ahora serían ellos los encargados de dar fuerza al cambio que se realizó en el modelo económico; de ese momento en adelante, jugarían un papel decisivo en el futuro del país. Así "El acuerdo fundamental que los grandes empresarios lograron afianzar con el gobierno salinista los colocó en una nueva perspectiva de responsabilidad propia de quien es copartícipe directo en la toma de las decisiones del poder estatal".¹⁰⁷ Destaca también en esa administración, el crecimiento de grupos corporativos que concentraron el poder económico del país, gracias a las reformas impulsadas por el gobierno. Entre los principales sobresalen los que se desprenden del Grupo Monterrey: Alfa, Vitro, Visa y Cydsa. También registraron un crecimiento considerable grupos como ICA, Peñoles, Grupo Industrial Saltillo y Grupo Industrial Minera México. Todos ellos se desarrollaron en dicho sexenio y centralizaron los capitales del país; lo que les daría poder e influencia considerables en el gobierno.

Un punto retomado del sexenio anterior, fue el trabajo cívico que se había impulsado para fortalecer los valores que dieran sustento a los intereses empresariales. En la administración salinista, los empresarios continuaron haciendo declaraciones y apoyando a las organizaciones que habían creado anteriormente. De hecho una situación importante se registró en lo referente a la Iglesia católica, ya que durante la administración salinista logró que se le reconociera la personalidad jurídica y que así mismo se le permitiera abiertamente impartir educación. No se puede decir que fue en su totalidad gracias a los empresarios que logró sus propósitos, pero si se reconoce que éstos influyeron en

¹⁰⁷ Elvira Concheiro Bórquez. *Op. cit.* p. 53.

forma considerable. Cabe señalar que las otras iglesias también resultaron beneficiadas con las reformas. Es necesario recordar que se hablaba de un fraude electoral para que el Presidente Salinas obtuviera el triunfo, por ello se buscaba encontrar el apoyo de la sociedad y de cierta forma, al dar ciertas concesiones principalmente a la Iglesia católica, ésta sería un instrumento viable para recuperar la legitimidad perdida por el poder con que cuenta. Además como los empresarios en la continuidad de su trabajo cívico exhortaban a considerar la moral, el respeto, etc. resultaba un momento adecuado para cumplir a esa Iglesia algunas de sus demandas. Los empresarios por su parte, continuaron reiterando "...su preocupación por los valores de la sociedad, a los que consideran más importantes que la economía, porque son los que realmente dan la grandeza o miseria de una sociedad. Plantean que la ausencia de valores y la debilidad moral son un problema grave de la sociedad contemporánea al que debe prestársele mucha atención".¹⁰⁸ Se observa entonces un apoyo mutuo entre empresarios e Iglesia católica.

Finalmente, en cuestiones políticas de esos años, el Partido de la Revolución Democrática (PRD) estaba adquiriendo fuerza considerable. A los empresarios no les agradaba la situación ya que en 1988, el PRD frenó la alternativa bipartidista que se había dado hasta ese momento (PRI-PAN), y además atacó al modelo neoliberal al mismo tiempo que puso en entredicho los resultados electorales. Los empresarios creyeron que si se permitía que dicha fuerza creciera, sus intereses se verían amenazados, por ello, decidieron apoyar a los partidos más fuertes PRI y PAN y así frenar la fuerza del PRD. Ya no atacaron fuertemente al PRI pues al hacerlo lo debilitarían y crecería la influencia del PRD; "...el surgimiento del PRD ocasionó que la corriente más radical del sector privado –partidaria del PAN- atenuara sus críticas contra el PRI. [...]. Desde entonces, han participado

¹⁰⁸ Ricardo Tirado (coordinador). **Los empresarios ante la globalización...** p. 155.

activamente en la vida pública y ocupan cargos administrativos y puestos de elección como candidatos tanto del PRI como del PAN.¹⁰⁹

En 1994, dado el momento de las campañas presidenciales, los empresarios miembros del PRI dieron apoyo económico al mismo, consideraron que su reestructuración era viable para frenar sobre todo a las fuerzas del PRD, ya que de acuerdo a su lógica, si éste obtenía el triunfo la lucha con el gobierno que se había superado en la administración salinista regresaría y se abriría nuevamente el vacío entre el sector público y el privado. Es aquí donde se habla de las células empresariales, que fueron grupos creados para realizar proselitismo a favor del PRI. Un ejemplo de su utilización fue el Programa de Vinculación del candidato del PRI, Luis Donaldo Colosio, por medio de dicho programa, se "...convocó al sector empresarial priísta, para que, a través de éste, se diera el 'efecto cascada', al invitar a empresarios amigos a participar en el proceso electoral. El programa incluía actividades económicas y reuniones por región, sector y cadena productiva, a las que asistiría el candidato, escucharía las demandas de los empresarios y se presentarían soluciones".¹¹⁰ En dichas células participaron empresarios importantes, quienes a pesar de los problemas que surgirían por el asesinato de Luis Donaldo Colosio, continuaron apoyando al partido oficial.

2.3.3 Desempeño del sector empresarial mexicano durante el Gobierno del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León.

Al llegar a la Presidencia de la República, Ernesto Zedillo continuó con los cambios realizados en el sexenio anterior. De hecho representó la profundización de los mismos. Esta situación favoreció indudablemente al sector empresarial, pues su nuevo papel delineado en la administración anterior se afianzaría en ésta. El modelo económico sería el mismo, pero se promoverían aún más las exportaciones y la integración comercial con diferentes países. De tal forma, el

¹⁰⁹ Matilde Luna. "Intereses empresariales y activismo político en México; las demandas de la modernización económica" en Riordan Roett (compilador). **El desafío de la reforma institucional** 1ª ed. en español, Traduc. Traducciones MB, México, Siglo XXI, 1996, p. 114-115.

¹¹⁰ Rocío Esquivel López. "El que más empresarios lleva a puestos públicos es el PRI" en <http://www.unam.mx/cronica/1996/sep96/19sep96/pri01.html> Fecha de consulta 10 de octubre de 2001.

sector privado tendría un papel predominante en la vida económica del país, se afianzaría como uno de los pilares básicos para el desarrollo de las políticas gubernamentales aplicadas. En la administración zedillista, el Estado continuaría con un papel de apoyo a la economía, más no de intervención. Su función básica sería "...sostener en niveles mínimos el gasto en educación, salud, vivienda, sin que se rebasen los niveles de gasto y se genere una inflación a la que los monopolios y organismos internacionales satanizarían de populista".¹¹¹ De esa forma, los problemas económicos van a ser solucionados por el capital globalizado y no por un Estado interventor. Tal situación hizo realidad las demandas de años, del sector empresarial de limitar la participación estatal en la vida económica del país y logró que los empresarios tuvieran confianza en el gobierno, ya que les aseguraba la estabilidad de sus intereses. En el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, el Presidente Zedillo, expresó:

"La actividad reguladora del Estado no debe obstruir o entorpecer la actividad productiva de los particulares. Por el contrario, debe promoverla. Se hará lo conducente para que la normatividad deje de ser controladora y se convierta en promotora de la actividad de los particulares. Se promoverán las reformas legales e institucionales requeridas para asegurar en todo momento la vigencia del Estado de Derecho en lo referente a la propiedad, la protección al patrimonio, la solución oportuna y conforme a derecho de las controversias mercantiles, y la seguridad jurídica ante abusos de la autoridad".¹¹²

Esta idea aseguró a los empresarios que sus propiedades estarían a salvo y que no se aplicarían las políticas populistas tan criticadas en sexenios anteriores. El PND fue la expresión de una garantía al sector empresarial para que continuara confiando en el gobierno como lo había hecho en los últimos años con el Presidente Salinas. De hecho también se promueve en el PND la idea de

¹¹¹ Arturo Ortiz Wadgymar. "Perspectiva de la economía mexicana 1996-2000" en Arturo Ortiz Wadgymar; Héctor R. Nuñez (coordinadores). **La economía mexicana al filo del cambio Antes y después del 6 de julio**, México, Editorial Nuestro Tiempo, 1998, p. 30.

¹¹² Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. México, SHCP, Miércoles 31 de mayo de 1995, p. 87.

continuar privatizando cuando se toma el tema de la infraestructura. Se permitiría en dicho rubro, la participación privada en el sistema ferroviario, en los servicios portuarios y en el sistema aeroportuario. También se incluyeron otras áreas vinculadas con las actividades reservadas al Estado, pero que según el PND no tienen relación directa con las mismas. La idea base, es atraer el capital privado ya fuera nacional o extranjero. Para el logro de esto, se dieron las mejores condiciones a los empresarios, lo cual, fue bien visto por ellos y logró que confiaran en el nuevo Presidente, apoyando sus medidas y participando ampliamente con el gobierno. En este sexenio se observa un incremento en la participación empresarial en diferentes actos como viajes al exterior, negociaciones de tratados de libre comercio, ferias internacionales, etc. que son reflejo de la voluntad gubernamental de apoyarlos.

Un punto importante desde el inicio de la administración zedillista, consistió en el reconocimiento que se hizo a la participación del sector empresarial en la vida económica del país. Al igual que el Presidente Salinas, el Presidente Zedillo planteaba que dicho sector era un pilar importante en el desarrollo económico del país y que por la misma razón debía ser apoyado para que lograra fortalecer la economía mexicana. Esta idea fue plasmada también en el PND 1995-2000 que dice:

“Los empresarios de México crean la mayor parte de los empleos y los bienes y servicios que la población demanda; ellos son quienes arriesgan su patrimonio en la ampliación de la actividad económica. Sin empresarios no habría empresas. Sin empresas no habría empleos ni salarios. [...]. Una clase empresarial así requiere y demanda certidumbre y seguridad jurídica, trámites simples ante la autoridad, trato justo y respetuoso, competencia interna y externa en condiciones justas”.¹¹³

¹¹³ Ibid. p. 86.

Como se puede observar, en este PND ya es claro el apoyo gubernamental al sector privado del país y más aún se le reconoce un papel de gran influencia en el desarrollo de México. Esto fue bien aprovechado por los empresarios, que inmediatamente se afianzaron en el papel de protagonistas de la economía y su participación se hizo más visible ante la sociedad.

Representa entonces este sexenio, el período en el que los empresarios van a participar considerablemente en las decisiones del país, sin tener que esconder sus demandas y con el reconocimiento abierto del gobierno. Es decir, se profundiza y se consolida el nuevo papel del sector privado en nuestro país. Es por ello, que como se verá más adelante, los eventos que se realizaron en el exterior contaron con más participación de empresarios y disminuyó la representación oficial. De hecho se observa que desde el sexenio salinista la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), se involucró más en las decisiones fundamentales, en vinculación con los empresarios, y juntos trabajaron en gran cantidad de actividades al exterior del país. Durante su gobierno, el Presidente Zedillo no perdió el contacto con el sector privado, estuvo atento a sus demandas e inclusive se llegó a utilizar la figura presidencial como impulsora de los negocios privados, al promover en los viajes al exterior los intereses empresariales mexicanos. Ejemplo de esto fue un viaje a Shanghai, China el 24 de noviembre de 1996, en el que el Presidente de la República, señaló la importancia de la participación empresarial y exhortó a los empresarios chinos a participar con sus homólogos mexicanos para obtener beneficios mutuos. En realidad lo que se buscaba era el apoyo del capital de los empresarios chinos a los capitales privados mexicanos.

Cabe señalar que no todos los empresarios del país resultaron beneficiados en este sexenio. De modo que el empresariado mexicano puede ser dividido en los grandes grupos beneficiados y en los pequeños empresarios que no pudieron responder a los cambios realizados. Los primeros se componen de los empresarios pertenecientes al sector financiero y a la exportación, mientras que los segundos comprenden a todos aquellos que no tienen posibilidades de

exportar o que sus empresas no pudieron responder a los cambios instrumentados porque carecían de capital suficiente, se habla principalmente de medianas y pequeñas empresas, que vieron minada su capacidad de actuación en el nuevo modelo económico.

Los más respaldados y fortalecidos fueron los hombres de negocios enfocados a las exportaciones y los pertenecientes al sector financiero. Los empresarios que se dedicaban a exportar recibieron el apoyo gubernamental por medio de diversos programas en coordinación con otras instituciones como el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), SECOFI, etc. También se promovió la celebración de Tratados de Libre Comercio con diferentes países de América Latina y Europa, con el fin de incrementar el intercambio con el exterior. Todo esto provocó el surgimiento de una nueva cultura empresarial, en la que el sector privado del país debía incorporar los adelantos tecnológicos y de preparación para poder competir con las empresas extranjeras. Tal situación resultó un reto para los empresarios mexicanos que no exportaban, ya que si bien, existía la posibilidad de comerciar con el exterior, no contaban con la experiencia necesaria lo que dificultó su desempeño; en cambio los grandes exportadores, se beneficiaron considerablemente con los apoyos que el gobierno les brindó.

Por otra parte, quienes pertenecían al sector financiero, desde el gobierno salinista con la reprivatización de la banca habían desarrollado un poder considerable que en este sexenio se afianzaría, ya que el Presidente reconoció la importancia del mismo, haciendo referencia a que la economía mundial en ese momento estaba dominada por el sector financiero. De hecho en una reunión con el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales en 1997 declaró que: "...la integración de los mercados financieros y la consecuente movilidad del capital financiero es un hecho irreversible, y el balance de sus consecuencias en el potencial del desarrollo mundial es altamente positivo".¹¹⁴ Con tal declaración se reafirmo la idea de apoyar al sector financiero del país pues se consideró vital para que México saliera de la crisis que vivía.

¹¹⁴ Arturo Ortiz Wadgyrmar. *Op. cit.* p. 63.

La situación explicada propició la desunión del sector privado mexicano, ya que mientras los grupos más favorecidos aprueban las acciones gubernamentales, los otros las reprueban y sufren las consecuencias de su aplicación. Tal hecho se reflejó claramente en el CCE. Éste, al ser el organismo representante de los empresarios alojó en ese entonces a las dos partes, así "...la asunción y respaldo de una política como la apertura comercial, que parece afectar negativamente a un amplio número de empresarios, ha acumulado más tensiones en el seno de la agrupación. [...], incluye por una parte un núcleo de las más grandes y dinámicas empresas del país que sí tiene una buena representación y es interlocutor privilegiado del gobierno, y por otra, un 'archipiélago' del atraso, la vulnerabilidad, la escasa representación y el silencio".¹¹⁵ Esa división provocó en el sector privado de la época, una tensión creciente y aunque se implementaron algunos programas para apoyar a las empresas medianas, pequeñas y micro, no se aminoró la confrontación y si se experimentó la desunión del sector, que de acuerdo a lo observado en el desarrollo de este trabajo, ha sido difícil de lograr y más bien se origina cuando el sector privado recibe algún "golpe" a sus intereses. Puede decirse entonces que en este sexenio la política económica "...privilegia a los sectores hegemónicos y si es necesario es capaz de extraer riqueza no sólo a los trabajadores sino también del sector empresarial débil que la acumula con dificultades, con el objetivo de acrecentar los ingresos de las grandes empresas"¹¹⁶, pues son éstas finalmente, las que tienen el poder económico para condicionar al gobierno y promover el desarrollo del país en la lógica del modelo neoliberal.

Ahora, los empresarios mexicanos en el nuevo papel que les confiere el modelo económico, interactúan en grado considerable con sus homólogos extranjeros, sobre todo con los de América del Norte por la existencia del TLCAN. Pero su participación no se reduce simplemente a ese ámbito. También se integraron a las visitas que realizó el Presidente Zedillo a diferentes países, a los foros

¹¹⁵ Matilde Luna y Ricardo Tirado. "Los empresarios en el escenario del cambio. Trayectoria y tendencias de sus estrategias de acción colectiva" en **Revista Mexicana de Sociología**. México, D.F., Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, Año LV, No. 2, abril-junio 1993, p. 265.

¹¹⁶ Arturo Ortiz Wadgyrmar. *Op. cit.* p. 153-154.

empresariales, realizaron viajes al exterior para reunirse con empresarios de diversas partes del mundo, e inclusive su participación aumentó en las reuniones con presencia de autoridades oficiales. Un papel relevante fue que se convirtieron en una especie de consultores para la realización de los acuerdos de libre comercio. Este hecho tuvo su génesis en el sexenio salinista durante la negociación del TLCAN y se afianzará en la firma de los diversos tratados de libre comercio celebrados en la administración zedillista.

Finalmente dentro de esta administración la participación en la política por parte de los empresarios continuó. En el sexenio salinista apoyaron al PRI y registraron algunas candidaturas con el PAN, en su lucha por detener la nueva fuerza que representaba el PRD. Posteriormente en el gobierno zedillista se registran nombres de empresarios que participaron en puestos de elección popular, entre los empresarios pertenecientes al PRI destacan Miguel Alemán Velasco, Héctor Murguía Lardizábal, Ernesto Navarro González y Luis Álvarez Septién, que fueron senadores. Del lado panista figuran Carlos Medina Plascencia, Ernesto Rufo Appel, Francisco Barrio Terrazas y Vicente Fox gobernadores de algunos Estados de la República como Baja California, Chihuahua y Guanajuato. También se reconoce la inclinación de las organizaciones empresariales por alguno de estos partidos, por ejemplo la CANACINTRA muestra su afinidad al priismo, mientras que la COPARMEX lo hace por el PAN, y el CCE como abarca a diversas organizaciones registra una división entre ambos partidos.

Sin embargo se observa un cambio importante con respecto al sexenio salinista, pues ya se encuentran algunos empresarios que simpatizan con el PRD o que al menos apoyan algunas de sus medidas. De hecho se formó una agrupación denominada Foro de Cambio Empresarial, que agrupa empresarios de Puebla Tlaxcala, Veracruz y del Estado de México. Dicha agrupación apoya en cierta forma al PRD. Se hizo una campaña de condena al gobierno por diversas agrupaciones como El Barzón, la Alianza Cívica y el PRD, a la cual se sumaron los empresarios que pertenecen a dicho Foro. Sin embargo, aclararon que "...ello no significa que simpaticen con el PRD, pero sí apoyan sus medidas y postulados.

No obstante, ex dirigentes de la ANIT, como Rubén Barrios y Raymundo Artiz, se dijeron simpatizantes del PRD. El primero, incluso, es miembro del Foro Democrático, fracción política que se separó del PAN y se incorporó al PRD".¹¹⁷

Otra cuestión importante que se preveía desde el sexenio zedillista fue la idea de que en el futuro los empresarios llegarían a la Presidencia de la República, pues en los últimos años su participación en los partidos políticos había incrementado considerablemente y estaban ganando espacios importantes, de hecho al obtener las gubernaturas de diferentes Estados del país, se registraban los primeros indicios de que llegarían a puestos cada vez de mayor responsabilidad. Rocío Esquivel previó esta situación cuando expresó que "Desde alcaldías hasta gubernaturas, pasando por diputaciones y senadurías, las fuerzas empresariales han transformado los bienes de producción en plusvalía política. Aunque todavía los empresarios no logran colocarse en las secretarías de Estado y la Presidencia de la República, no puede descartarse que en el futuro próximo ocupen alguna de estas sillas, pues el primer intento ya lo dio Clouthier, al contender por la presidencia en 1988".¹¹⁸ Y como se observa actualmente no estaba equivocada, ya que el gobernador de Guanajuato en el gobierno zedillista, Vicente Fox, lanzó su candidatura a la Presidencia con el respaldo del PAN y resultó electo.

Entonces puede concluirse que el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo, afianzo el nuevo papel de los empresarios que comenzó a delinearse desde la administración de Miguel de la Madrid con la implantación del modelo económico neoliberal. Si bien, no todo el sector empresarial fue favorecido, puede decirse que los grupos más influyentes sí recibieron con agrado las reformas y fueron el sector que le interesaba al gobierno. Además se registró una participación importante de empresarios dentro de la política, ya no realizaron negociaciones veladas, sino que se convirtieron en negociadores abiertos, por ejemplo en el caso de los tratados de libre comercio, ellos tuvieron una participación importante. Además su pertenencia a los diferentes partidos políticos también mostró que aunque no

¹¹⁷ Rocío Esquivel López. *Op. cit.* *ANIT (Asociación Nacional de Industriales de la Transformación)

¹¹⁸ *Ibidem.*

todos comparten las mismas ideas, si tenían claro que deseaban intervenir en las decisiones importantes del país y no quedar simplemente como actores vitales en el ámbito económico. Si querían resguardar sus intereses la participación en la política era vital y por ello mismo se decidieron a participar abiertamente, de modo tal que alcanzaron la Presidencia de la República.

2.3.4 Sector empresarial mexicano en el Gobierno del Presidente Vicente Fox Quesada.

La administración del Presidente Vicente Fox se ha caracterizado hasta el momento por ser un gobierno que apoya al sector privado. Desde la campaña presidencial, Vicente Fox evidenció que al provenir de un mundo de grandes corporaciones, veía en el futuro del país la conducción de una empresa. Durante dicha campaña, el candidato del PAN recibió apoyo de importantes empresarios y aún más se formó un grupo que se llamaría "Amigos de Fox", organización que contaba entre sus miembros a algunos hombres de negocios nacionales y extranjeros que apoyaron la candidatura. De hecho, durante la campaña de los candidatos, algunos integrantes del sector privado se pronunciaron por Vicente Fox. Esto hubiera sido impensable anteriormente, pero para este momento se había dejado atrás la idea de que no se podía participar en la política abiertamente. En el sexenio zedillista si bien se había registrado amplia participación por parte de dicho sector, al lanzarse Vicente Fox como candidato a la presidencia, los empresarios no dudaron en apoyarlo, recibieron algunas críticas a las cuales respondieron que únicamente ejercían sus derechos de ciudadanos. Manuel Ojeda incluso escribió: "Los empresarios mexicanos, del rango a que pertenezcan, tienen la calidad de ciudadanos con pleno derecho a manifestarse a favor o en contra de cualquier candidato a la Presidencia de la República y, por lo tanto, cualquiera que haya sido su participación en favor de la campaña de Fox es absolutamente legítima, así como es legal que pertenezcan a algún partido, lo apoyen económicamente y emitan su voto a favor de los candidatos postulados

por ese partido".¹¹⁹ Es decir, hubo ya un reconocimiento a la participación empresarial en el ámbito de la política.

Al resultar Presidente Electo, Vicente Fox se abocó a la tarea de conformar lo que sería su gabinete. Este fue un momento decisivo, pues la mayoría de los integrantes del mismo cuentan con antecedentes empresariales importantes. En el país se criticó ampliamente tal decisión, porque los miembros del futuro gabinete no tenían experiencia en la rama política, más su experiencia en el sector privado era considerable. Al conocerse los nombres de los integrantes del nuevo gabinete hubo dos tipos de reacciones. Los empresarios reaccionaron con agrado y dieron su aprobación a la medida, en cambio, otros sectores la juzgaron severamente, argumentando que el nuevo equipo llevaría aún a más profundidad el modelo neoliberal, favoreciendo sus intereses empresariales y dejando a un lado las demandas de la población. Se vería entonces al país como una gran empresa a la que se debería modificar para hacerla atractiva a los capitales extranjeros. En este sentido de observar al país en el futuro como una corporación privada, Ricardo Alemán apuntó: "...el nuevo gobierno federal será una 'Sociedad Anónima', una empresa cuyo gerente general, Vicente Fox, pretende llevar a México SA de CV, a los niveles óptimos de eficiencia, de rentabilidad, de competitividad con otras corporaciones internacionales".¹²⁰

Por otra parte, al dar a conocer a la población los nombres de los nuevos Secretarios, también se dejó ver una intención de afianzar el modelo neoliberal impulsado en los últimos tres sexenios y se expandió la idea de entregar el país al sector privado para que éste lo dirigiera. Además los partidos de oposición, algunos escritores de periódicos, los ciudadanos, por ejemplo, expresaron que la conformación del gabinete respondía a intereses de los diversos grupos con poder económico del país, para hacerlo notar, se argumentaron que durante la campaña presidencial se les habían hecho promesas a dichos grupos, que deberían

¹¹⁹ Manuel González Hinojosa. "Los empresarios pueden apoyar a quien quieran. Inadmisibles la intromisión extranjera" en <http://www.excelsior.com.mx/0006/000611/suc06.html> Fecha de consulta 11 de junio del 2000.

¹²⁰ Ricardo Alemán. "Vicente Fox, gobierno como empresa" en **El Universal**. México, D.F., Año LXXXV, No. 30,346, Tomo CCCXXXV, 23 de noviembre de 2000, p. A25.

cumplirse al llegar a la Presidencia, favoreciendo a los empresarios en los puestos importantes del gobierno. De tal forma se pretendió continuar con la instrumentación del modelo económico y la seguridad de los capitales invertidos en el país, tanto nacionales como extranjeros.

Al observar el gabinete Felipe de Jesús González, José Luis Ruiz y Mayra Nidia Aguirre comentan que "...70% de los nuevos funcionarios tiene perfil empresarial con experiencia en el sector privado. En su mayoría son egresados de escuelas privadas".¹²¹

También se detectó que dos de los hombres más importantes dentro del mismo poseían las características más afines al sector privado, lo cual garantizaba la seguridad de los intereses de dicho sector. El primero de ellos fue Francisco Gil Díaz, nuevo titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) que hasta ese momento era director general de Avantel. El segundo era Luis Ernesto Derbez Bautista, nuevo encargado de la Secretaría de Desarrollo Económico (antes SECOFI) quien fue el que contó con más aprobación a su nombramiento. Dicha aprobación la obtuvo porque además de su simpatía por la aplicación del modelo neoliberal, en el discurso que pronunció el día 22 de noviembre de 2001, cuando que se dieron a conocer los miembros del nuevo gabinete, denotó que el apoyo sería principalmente para los grandes empresarios. De hecho afirmó: "...un crecimiento fuerte sólo puede obtenerse si verdaderamente respaldamos a los empresarios mexicanos y creamos las condiciones para que la competitividad propicie niveles de productividad, empleo y remuneración que nos ubiquen a la altura de las naciones industrializadas".¹²² Con esa declaración ganó la simpatía del sector privado poderoso, pero también de los pequeños y medianos empresarios que igualmente fueron aludidos en el discurso al referirse a planes para apoyarlos en su desarrollo.

¹²¹ Felipe de Jesús González; José Luis Ruiz; Mayra Nidia Aguirre. "Predomina el perfil gerencial" en *El Universal*, México, D.F., Año LXXXV, No. 30,346, Tomo CCCXXXV, 23 de noviembre de 2000, Primera Plana.

¹²² Luis Ernesto Derbez "Seremos apoyo de los empresarios" en *El Economista*. México D.F., 23 de noviembre de 2000, p. 48.

Por su parte los empresarios reaccionaron con agrado a las designaciones en el gabinete. Por ejemplo Raúl Piccard, presidente de la CANACINTRA, afirmó que el encargado de la Coordinación de Asesores de Políticas Públicas, Eduardo Sojo García, garantizaba "...que todas las decisiones que sean tomadas irán al objeto de fortalecer a la pequeña y mediana empresa, única manera en que podemos hacer una distribución equitativa".¹²³ Cabe señalar que esta declaración es de las más importantes, pues como se apuntó anteriormente había una desunión entre los grandes y los pequeños y medianos empresarios, porque no estaban recibiendo los mismos beneficios del modelo económico impulsado. De tal forma, que al declarar esto, se aceptó la idea del nuevo gobierno en cuanto a favorecer medianas y pequeñas empresas, motivo por el que se vio con agrado el gabinete conformado.

Por otra parte, el Vicepresidente de CONCAMIN, Oscar Fitch dijo: "Es un gabinete de empresarios muy conocidos por nosotros. Tenemos mucha confianza en que van hacer un buen papel. Además conocen nuestros problemas y por ello los abordarán bien, ya que son personas probadas, honestas y muy capaces".¹²⁴ Por lo general, el sector privado apoyo la decisión presidencial de conformar un gabinete con reconocidos empresarios. Veían en esa acción, el respaldo a sus intereses y más aún el reconocimiento de que su participación en la vida económica del país era vital y que en el ámbito político estaban abriéndose paso para manejar las decisiones importantes del mismo.

Una vez en la Presidencia de la República, Vicente Fox expresó que su gobierno se esforzaría para buscar el desarrollo del país, pero al mismo tiempo se haría un trabajo al lado del sector empresarial mexicano. El nuevo titular del Ejecutivo reconoció así que la participación de dicho sector sería de suma importancia en su administración y por la misma razón en las ocasiones posibles hizo manifiesta tal situación. Por ejemplo, en el Encuentro Nacional de Empresarios del Sector Comercio Servicios y Turismo que tuvo lugar en el Salón Constelaciones del Hotel

¹²³ José Luis Ruiz y Felipe de Jesús González. "Atrás el amiguismo: Fox" en *El Universal*. México, D.F., Año LXXXV, No. 30,346, Tomo CCCXXXV, 23 de noviembre de 2000, p. A6.

¹²⁴ "Si gustó el gabinete" en *El Economista*. México D.F., 23 de noviembre de 2000, p. 50.

Nikko en la ciudad de México, el 26 de junio de 2001, dijo que necesitaba el apoyo de los mismos para construir un país desarrollado. También durante la clausura de la Convención Nacional de Industriales Canacindra 2000, el 5 de diciembre de 2000 declaró: "Necesito de su iniciativa, de su talento, de sus inversiones, de su patriotismo y de su lealtad; necesito que las empresas grandes, la vanguardia, apoyen a las pequeñas, a la retaguardia; necesitamos fuertes cadenas productivas".¹²⁵ Con esa declaración no solamente se reconoció ante los empresarios mexicanos que su papel sería determinante y que el gobierno los apoyaría completamente, sino que se les delegó cierta responsabilidad de desarrollo económico del país. Por otra parte, en el exterior también se promovió la idea de un gobierno afín a los intereses del sector privado. En un viaje realizado por el Presidente Fox a Japón, el 5 de junio de 2001 expresó: "Nosotros somos empresarios, es gente de negocios la que está actualmente en el gobierno de México".¹²⁶ Lo cual dio certidumbre a las inversiones extranjeras que se han deseado atraer al país.

En el tiempo que lleva la administración foxista, se ha comprobado esta decisión de incorporar a los empresarios al gobierno y trabajar con ellos, en las giras presidenciales, han viajado con el Presidente grupos importantes de hombres de negocios, y se han reunido con empresarios importantes del extranjero, a quienes se les ha garantizado apoyo total si invierten en nuestro país. En una reunión con empresarios estadounidenses Vicente Fox declaró que el gobierno no intervendría más en la economía y que su única función sería apoyar el éxito de los inversionistas en el país. Situación que dio pie para que los empresarios extranjeros comenzaran a exigir también condiciones de seguridad y reformas tanto fiscales como de desregulación administrativa para traer sus capitales al país. También en el ámbito nacional se observó la tendencia de incorporación de grandes miembros del sector privado al gobierno, en la designación del Consejo de Administración de PEMEX. Dentro de él se había designado a Carlos Slim

¹²⁵ Vicente Fox Quesada. "Enfrentar el reto de impulsar la competitividad" en **Estrategia Industrial**. México D.F., 23 de noviembre de 2000, p. 21.

¹²⁶ José Luis Ruiz. "Dirigen empresarios el gobierno: Fox" en **El Universal**. México D.F., Año LXXV, No. 30,541, Tomo CCCXXXVIII, 6 de junio de 2001, Nación, p. 6.

Helú, presidente de Telmex; Lorenzo Zambrano, presidente de Cemex; y Alfonso Romo, presidente del Grupo Pulsar. Tales nombramientos dieron expresión real a la promesa del Presidente de llevar una línea empresarial en su administración. Esta situación fue criticada ampliamente por varios sectores de la sociedad que ven en esas acciones un peligro para los intereses de la población en general, ya que se considera que los grandes beneficiados son únicamente los grandes grupos de los sectores privado mexicano y extranjero.

Pero no solamente por medio de la institución presidencial se ha favorecido al sector privado, también la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), se ha utilizado para realizar la promoción empresarial en el extranjero. De hecho, desde la designación del Secretario de dicha dependencia, Jorge Castañeda, éste declaró: "...en la Cancillería encontrarán los empresarios 'un amigo y apoyo' y la diplomacia mexicana ya no será sólo instrumento central en la preservación de la soberanía y la seguridad nacional sino que debe convertirse además en una poderosa palanca para promover y apuntalar el desarrollo socioeconómico de México".¹²⁷ Así, durante el poco tiempo que lleva trabajando esta administración, la SRE ha impulsado en gran medida el desarrollo del sector privado, el último evento fue una Feria Internacional de Arabia Saudita que dicha dependencia promovió en octubre del 2001, para que los empresarios mexicanos asistieran. Cabe destacar que Luis Ernesto Derbez, titular de la Secretaría de Economía, también apoyó la idea y declaró "Las oficinas de representación en el extranjero fungirán como promotores y enlaces eficientes de los programas de fomento de exportaciones. Además estarán dotadas de recursos presupuestales y de personal que respondan a los objetivos que se persiguen".¹²⁸ Esto indudablemente aseguró a los empresarios que aparte de tener el apoyo al interior del país, sus intereses estarían protegidos en el ámbito exterior. Hasta aquí se han mencionado las

¹²⁷ Miguel Castillo Chávez; Mónica Pérez Velásquez. "Fox presenta cambio radical en el gobierno" en *Milenio*. México, D.F., Año 1, No. 328, 23 de noviembre de 2000, p. 4.

¹²⁸ Luis Ernesto Derbez Bautista. "¿Qué diferencia hace de Secretaría de Comercio y Fomento Industrial a Secretaría de Economía?" en *Estrategia Industrial*. México, Año XVII, No. 190, diciembre 2001 enero-febrero 2002, p. 11.

acciones que ha realizado el gobierno foxista, a continuación se abordará la participación empresarial.

Al inicio del sexenio el sector privado sentía confianza en el gobierno, ya que se había promovido durante la campaña presidencial una idea de llevar a la práctica un gobierno pro empresarial. Además al conocer a los miembros que integrarían el gabinete la confianza existente se consolidó. Los empresarios expresaron apoyo a la nueva administración en las oportunidades que se les presentaron. Por ejemplo Eduardo Fuentes Varela presidente del Grupo Fuentes, el 23 de mayo de 2001, en la inauguración del Complejo Industrial Fuentes en Ciudad Juárez, afirmó: "La inauguración de este complejo es una clara demostración de que no existe ninguna crisis en México y que, contrariamente a lo que se dice, los empresarios mexicanos hoy tenemos plena confianza en el rumbo del país y su desarrollo".¹²⁹ Sin embargo, al paso de los meses se ha hecho otra vez evidente la división en el sector empresarial. Los grandes empresarios, continúan apoyando al gobierno y tienen confianza en sus acciones. En las giras al exterior que esta realizando el Presidente Fox, lo acompañan hombres de negocios, e inclusive, para justificar su asistencia a las mismas, éstos argumentan en el país, que se están realizando los viajes para atraer inversiones. Lo cual muestra, que la figura presidencial se está utilizando como promotora de los intereses privados; situación que a los miembros del sector privado, dueños de las grandes empresas les favorece considerablemente. Además para aminorar las críticas hacia el Presidente, la SRE también ha justificado los viajes, por ejemplo: "La gira del Presidente Vicente Fox a Europa dejó como resultados concretos inversiones extranjeras por 504 millones de dólares y la conclusión de un acuerdo comercial con la República Checa, indica un documento de evaluación realizado por la Secretaria de Relaciones Exteriores".¹³⁰

¹²⁹ Juan Manuel Venegas. "El país debe seguir las líneas trazadas por el Banco Mundial, afirma Fox" en *La Jornada*. México, D.F., 24 de mayo de 2001, Año 17, No. 6010, Sección política, p. 3.

¹³⁰ Daniel Millán; Denis Rodríguez. "Defienden resultado de gira por Europa" en *Reforma*. México D.F., Año 8, No. 2881, Sección nacional, 2 de noviembre de 2001, p. 2A.

Por otra parte, se encuentran las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que no han sentido apoyo gubernamental total y por lo mismo han comenzado a criticar al gobierno, exigiendo que se implementen programas que los apoyen y que se deje a un lado a los grandes corporativos que ya no necesitan ayuda gubernamental, pues debido a su tamaño no la requieren. Un dato importante es el que nos permite ver que 90% de la actividad económica del país, la realizan este tipo de empresas, mientras que el 10% restante lo conforman las empresas de menor tamaño o pequeñas exportadoras; situación que pone de manifiesto el desequilibrio que se genera al apoyar más a las grandes compañías exportadoras y dejar a un lado a las PYMES. Este tipo de corporaciones tampoco tiene acceso fácil a créditos, no existen programas que realmente las apoyen, ya que la mayoría se enfocan a las grandes firmas exportadoras. Por ello, entre sus demandas destacan el acceso al crédito, la capacitación, los puntos de encuentro con empresarios extranjeros para establecer contactos y por medio de estos tener acceso a los mercados internacionales, entre otras. Es en este sector en donde los empresarios hacen comentarios de falta de seriedad por parte del Presidente Fox para cumplir sus promesas, y por ejemplo Raúl Piccard, Presidente de CANACINTRA, "...lo responsabilizó de la crisis en las empresas y la pérdida de fuentes de empleo, y a su vez gobernadores y diputados federales priistas señalaron gasto excesivo e inversión escasa".¹³¹

También existe otro subsector dentro del sector privado que es el de la economía informal. Dicho subsector ha crecido considerablemente y no se ha tomado en cuenta de la forma debida, ya que no se reconoce por el gobierno, no paga impuestos y provoca el autoempleo. Es el sector más grande conformado principalmente por unidades familiares, que se ven afectadas al no contar con apoyos y más aún al ser excluidas en el diseño de las políticas económicas. Cuando la crisis del país se manifiesta en forma fuerte, es dicho subsector el que más padece las consecuencias junto con las PYMES.

¹³¹ Diana Balbuena. "Crecer también es tarea de la IP" en *El Universal*. México D.F., Año LXXXV, No. 34, 594, Tomo CCCXXVIII, 29 de julio de 2001, p. 6.

Si se toma en cuenta que el CCE es un organismo que agrupa a la mayor parte del sector privado mexicano, se podrá observar que dentro del mismo, existe esa división entre más beneficiados y menos beneficiados. Al reconocer tal división el Presidente de dicho consejo, pidió lo siguiente: "...es indispensable conciliar nuestras diferencias y unirnos todos –industriales, banqueros, financieros, agricultores, aseguradores, hoteleros, comerciantes- para hacer realidad nuestro objetivo común: el crecimiento económico estable y sostenido de México".¹³² Sin embargo la unión no se ha alcanzado, ya que los intereses no son los mismos y obviamente las PYMES no van a unirse a algo que no les beneficia. Es indispensable que este tipo de empresarios comiencen a participar ampliamente y que sobre todo se capaciten para establecer posteriormente contacto con el exterior y así ir abriendo por ellos mismos los mercados.

Un hecho importante ejemplo del poder que han adquirido los hombres de negocios y al mismo tiempo de su desunión, fue la acción que realizaron integrantes de la COPARMEX el 8 de noviembre de 2001, al evaluar el desempeño de los diputados afuera del Palacio Legislativo. "Colocados frente a las puertas del Palacio Legislativo de San Lázaro, los empresarios instalaron una mesa de sesiones, micrófonos, sillas de estilo moderno y una manta que cuestionaba: ¿Hacia donde va el cambio?"¹³³ En tal acción, dichos hombres cuestionaron la labor de los legisladores y exigieron participar en las negociaciones para llevar a cabo la reforma fiscal. Por una parte tal acto muestra deseo de ejercer poder, ya que su crítica no fue limitada, sino que se atacó directamente a uno de los poderes de la República. Por otra parte, muestra la desunión, ya que inmediatamente miembros de otras organizaciones reprobaron la acción. Raúl Piccard, Presidente de CANACINTRA, declaró: "Aunque somos respetuosos de todas las organizaciones, nosotros no compartimos el que se le califique a los diputados. La postura de Coparmex no es una manifestación

¹³² Raúl Piccard del Prado. *et. al.* "Alcanzar la competitividad de la industria, desafío de la CANACINTRA" en **Estrategia Industrial**. México, Año XVII, No. 190, diciembre 2001 enero-febrero 2002, p. 6.

¹³³ Hugo de la Torre. "Reprueba IP a Congreso" en **Reforma**. México, D.F., Año 8, No. 2888, 9 de noviembre de 2001, p. Primera Plana

general del empresariado mexicano".¹³⁴ Esto muestra como el sector privado mexicano se caracteriza por no ser homogéneo y continuar cada subsector luchando por su beneficio sin tomar en cuenta la opinión de todos los empresarios. Además también se ignoró el protocolo, que dicta las reglas de trato entre los sectores público y privado y ante todo busca la convivencia armónica de las personas y el respeto a las instituciones.

Finalmente un punto importante a resaltar es que en la actualidad se continúa presionando al gobierno con los capitales. Si las cosas no marchan de acuerdo a las expectativas empresariales, resulta fácil atacar al gobierno económicamente. Las últimas demandas que se han hecho incansablemente han sido la aprobación de la reforma fiscal y la garantía de seguridad en el país. En lo referente a la reforma fiscal, ésta no toca los intereses de los grandes empresarios y se ha hecho una campaña para promover su aprobación lo más pronto posible. Por otra parte, la garantía de seguridad ha sido una continua petición de los empresarios; como se han registrado secuestros, robos de vehículos, robos a instituciones bancarias, etc., esta situación alarma al sector privado, el que en una reunión de dirigentes del CCE, COPARMEX y CONCAMIN, entre otros, celebrada el 7 de noviembre de 2001, por medio del CCE "...exigió a las tres instancias de gobierno poner un 'alto' al clima de inseguridad que se vive en el país, de no contar con certidumbre jurídica y estado de derecho, los flujos de capital se alejarán del país, habrá más desempleo y no se podrá combatir la pobreza".¹³⁵ Tal declaración permite observar que siguiendo la lógica promovida por el gobierno, al conceder el papel vital al empresariado de responsable de llevar al país al desarrollo y al combate de la pobreza, éste lo usa de la misma forma para presionar y amenazar con la fuga de capitales que frenaría el objetivo de promover el crecimiento de México.

¹³⁴ Hugo de la Torre. "Divide a cúpulas de la IP evaluación de Coparmex" en *Reforma*. México, D.F., Año 8, no. 2889, 10 de noviembre de 2001, p.1.

¹³⁵ Lilia González; Gustavo Chavolla. "la IP exige seguridad al gobierno" en *El Universal*. México 8 de noviembre de 2001, Primera sección, p. 1.
http://64.4.8.250/cqibin/linkrd? lang=ES&lah=37887e36f856a1b3faac12380d39ab7d&lat=1005277524&hm_action=http%3a%2f%2fwww%2eeluniversal%2ecom%2emx%2fpls%2fimpreso%2fnoticia%2ehtml%3fid_notia%3d9344%26tabla%3dprimera

2.4 Participación del sector empresarial mexicano en diversos eventos durante los últimos gobiernos.

En esta segunda parte del presente capítulo se ejemplificará como es que la participación empresarial en actos de suma importancia tanto para el país como para los empresarios ha ido en incremento. Además mostrará la diversidad de actos en los que han podido participar, para hacer notar su creciente integración en actividades que anteriormente no los contemplaban y que por las condiciones ya explicadas en la primer parte de este capítulo, ahora se hace necesaria su intervención. Estos actos, por su propia naturaleza, indudablemente llevan un alto contenido de protocolo y por la misma situación al marcar su existencia, se hace vital conocer las prácticas protocolarias y aplicarlas. Entonces, el objetivo de analizar estos eventos será hacer notar que al incrementarse la participación del sector privado en ámbitos que conciernen a la esfera pública, sus actores requieren cuando menos, tener un mínimo de conocimientos relacionados con el protocolo. Así como también se hará notar la mayor interacción que ejercen ahora los empresarios mexicanos con el gobierno y con sus homólogos extranjeros.

2.4.1 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)

La firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), cambió de forma considerable la participación del sector privado en México. Si bien anteriormente (firma del Pacto de Solidaridad Económica) los empresarios habían negociado con el sector obrero y con representantes del gobierno, su participación no fue tan abierta como lo sería en la firma del TLCAN. Para comenzar, debe señalarse que en este apartado no se hablará sobre la conveniencia o repercusión que representa el mismo, sino de la forma en que al elaborarse dicho tratado, el empresariado mexicano se organizó y colaboró con el gobierno.

Cuando los empresarios mexicanos se percataron de que se realizaría un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América y Canadá decidieron participar en forma amplia pues sus intereses indudablemente serían afectados por la aplicación del mismo. Por ello, puede decirse, que la creación del TLCAN marcó

una oportunidad clara para que el sector privado trabajara junto al gobierno y así preparar un acuerdo que le favoreciera. En la elaboración del TLCAN ambos entes se complementaban ya que por un lado el gobierno necesitaba apoyo y asesoría de los empresarios, mientras que éstos deseaban que sus peticiones se incorporaran en el tratado y de esa forma asegurar su beneficio y cuidar sus intereses. De tal forma que "El TLC se convirtió así en una ocasión única en la cual el gobierno y empresarios tuvieron que entender cuidadosamente la perspectiva del otro y encontrar la mejor manera de crear las condiciones apropiadas para el desarrollo económico futuro del país".¹³⁶

En esa época existía el CCE que como se apuntó en los apartados anteriores, era hasta el momento, el máximo órgano de representación empresarial en México. Sin embargo, dicho Consejo no tenía la capacidad suficiente para enfrentarse a la elaboración de un Tratado de libre comercio. De ahí que para tener una mejor organización surgió la **Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior** (COECE). Sus funciones básicas eran tres:

1. Recoger la opinión del sector empresarial y mantenerlo informado de las negociaciones del TLCAN.
2. Trabajar de forma conjunta con el gobierno, especialmente con las comisiones y los consejos formados para la negociación del TLCAN.
3. Servir de enlace para interactuar con empresarios estadounidenses y canadienses.

La COECE tenía un Comité Central y de éste se desprendieron comités sectoriales y a su vez comités subsectoriales, para garantizar que todos los empresarios mexicanos estuvieran representados y que sus demandas fueran contempladas. Cada organización miembro del CCE buscó en sus filas a los mejores representantes para que cada uno estuviera a cargo de un comité. Así se formó un equipo de empresarios que comenzaron a organizar todo para realizar un análisis de cada sector económico y conocer cuales eran los problemas y las

¹³⁶ Luis Rubio. *¿Cómo va a afectar a México el Tratado de Libre Comercio?* México, FCE, 1992, p. 121.

demandas del empresariado mexicano, sin descuidar ningún sector. A parte de las organizaciones miembros del CCE también se integraron a la COECE la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM), el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI) y el Consejo Nacional de Comercio Exterior (CONACEX). Su participación fue de vital importancia, ya que dada la naturaleza del tratado, era necesario contar con el apoyo de expertos en la materia.

La COECE cumplió su primer función al informar a los empresarios mexicanos sobre la intención de concertar el TLCAN y al mismo tiempo se obtuvieron diversos estudios por sector económico que permitieron establecer las necesidades del sector privado para llevar con éxito el tratado. Una vez que se contó con dichos estudios, se presentaron a la SECOFI para que fueran considerados al momento de realizar las negociaciones. La COECE funcionó como un vínculo de comunicación entre empresarios y gobierno, para retroalimentarse y obtener un tratado que satisficiera los intereses de ambos. Cabe mencionar, que no sólo se informó a los empresarios sobre los adelantos en las negociaciones, sino que también se organizaron foros para debatir al respecto.

La segunda función que tuvo la COECE fue servir de apoyo a los representantes gubernamentales encargados de realizar las negociaciones del TLCAN. Para lograrlo dentro de la misma se formó un equipo de trabajo llamado Coordinación Empresarial para el Tratado de Libre Comercio México-Canadá-Estados Unidos (CETL o Coordinación Empresarial); su función fue apoyar a la Unidad Negociadora de SECOFI. Es decir, sería la encargada de dar a conocer en SECOFI las propuestas y las preocupaciones del sector empresarial para que fueran tomadas en cuenta y así sustentar las negociaciones con información real del sector productivo. Con dicha coordinación el empresariado mexicano se convirtió en una especie de asesor del gobierno durante la elaboración del tratado, lo que marca una nueva participación abierta del sector privado junto al gobierno en la toma de decisiones y en la definición de estrategias comerciales. En apoyo también se creó el Comité Asesor en Comercio Internacional (CACINTE) cuyo

objetivo fue identificar y hacer un análisis de los temas que tenían en común los diversos sectores productivos, para presentar fácilmente una postura al respecto. Se integró por especialistas reconocidos en diversas áreas y obviamente por importantes empresarios como Rolando Vega (Presidente del CCE), Juan Gallardo Thurlow (Presidente de la COECE y del Grupo Embotelladoras Unidas), Claudio X. González (Asesor presidencial y director general de Kimberly Clark de México), Andrés Marcelo Sada (Presidente de CYDSA) e Ignacio Aranguren (director del Grupo Aurrerá) entre otros.

En esta segunda función de la COECE como asesora del gobierno, surgió un fenómeno importante que hace aún más visible la consulta gubernamental al sector privado y que marca un antecedente para futuras negociaciones. Se trata de lo que se conoce como **"el cuarto de junto"** o "el cuarto de al lado". Dicha modalidad consiste en que "...los empresarios mexicanos participaban activamente desde una sala adyacente a aquella en que se realizaba el diálogo oficial (en cualquiera de los tres países y en diferentes ciudades) desde la cual asesoraban, opinaban y en caso necesario modificaban opiniones, valiéndose frecuentemente del correo electrónico para establecer comunicación con sus representados en México".¹³⁷ De esa forma se mantuvieron al pendiente del contenido del tratado y sus disposiciones para no ver afectados sus intereses. En una declaración que hizo Juan Gallardo Thurlow, presidente de la COECE el 18 de febrero de 1992, en Dallas, Texas explicó que "...en cuanto al 'cuarto de junto' había un permanente trabajo de consulta de parte de los negociadores oficiales, había entrevistas diarias y la labor del sector privado era revisar los textos que se iban acordando en detalle y hacer algunos comentarios que se consideraran pertinentes".¹³⁸ Lo anterior muestra sin duda, la atención que tuvo el sector empresarial sobre las negociaciones del Tratado para velar por sus intereses.

¹³⁷ Cristina Puga. "Las Organizaciones Empresariales en la Negociación del TLC" en Ricardo Tirado (coordinador). **Los Empresarios ante la Globalización**. México, UNAM - UAM - COMECOSO - Ediciones el Caballito, 1992, p. 186.

¹³⁸ Javier Garcíadiego. **El TLC día a día. Crónica de una negociación**. México, Pomua, 1994, p. 595.

Dicha situación también benefició al gobierno, pues en cuanto había alguna dificultad sus representantes acudían al "cuarto de junto" y recibían asesoría que les permitía nuevamente establecer posiciones. Esto, marcó indudablemente un nuevo trato con el gobierno, debido a la naturaleza del tratado hubiera sido imposible no consultar al empresariado, pero lo que debe resaltarse es que la consulta cambió la relación entre el sector privado y el gobierno, se le otorgó al primero un nuevo papel en el desarrollo del país y desde ese momento en adelante la participación de los empresarios en diversos actos oficiales se incrementó y en la actualidad es común verlos en las giras presidenciales o en las reuniones de Jefes de Estado y de gobierno. Puede decirse entonces que el resultado de actuar junto a los representantes gubernamentales "...sirvió para mejorar notablemente los canales de comunicación y la confianza entre ellos y el gobierno: ambos reconocieron la importancia del otro y su interdependencia".¹³⁹ Tal hecho fue de vital importancia, porque como se dijo anteriormente la confianza empresarial en el gobierno se había perdido y el Presidente Salinas la requería para continuar con los cambios iniciados un sexenio antes.

Finalmente la tercer acción que la COECE debía llevar a cabo era la de ser un enlace con los empresarios estadounidenses y canadienses, para que se abordaran temas relacionados con el tratado y que al momento de realizar las negociaciones todo fuera más fácil, ya que se llegaría con puntos de acuerdo que únicamente se integrarían a lo acordado oficialmente. Además se establecería un acercamiento real con el sector privado extranjero, lo que permitiría al empresario mexicano establecer, desde el momento de las negociaciones, contactos que más tarde serían utilizados para poner en marcha el TLCAN. Dicha acción de la COECE tuvo éxito y se llevaron a cabo diversas reuniones entre empresarios miembros de los tres países para conocer sus posiciones, por ejemplo, el 2 de octubre de 1991, Juan Gallardo Thurlow, presidente de la COECE "...indicó que se habían reunido con sus contrapartes estadounidense y canadiense para afinar detalles en torno a lo que se estaba negociando y sobre todo, para 'buscar puntos coincidentes', tanto en los renglones industriales como comerciales y de

¹³⁹ Luis Rubio. *Op. cit.* p. 127.

servicios".¹⁴⁰ Esto marcó el inicio de un camino importante para los empresarios mexicanos, ya que a partir de ese momento participaron más en encuentros con sus homólogos extranjeros, se dieron cuenta de que el contacto directo era una buena herramienta para favorecer sus intereses y en lo posterior, se organizaron diversas reuniones, congresos, foros, ferias, situaciones, etc., que han permitido una interacción con el sector privado de los países miembros del TLCAN y también con el de países no miembros del mismo. Tal situación hace necesario un cambio en el comportamiento y costumbres del empresario mexicano, ya que al interactuar con sus contrapartes extranjeras, debe tomar en consideración algunas cuestiones como idioma, puntualidad, actualización, capacitación, costumbres, etc. cosas que resultan de vital importancia en el desarrollo del contacto que entablan. De ahí que en la actualidad conocer las normas protocolarias y aplicarlas sea un punto de beneficio para los empresarios mexicanos.

Otra instancia importante que permitió la integración del sector privado con el gobierno en la negociación del TLCAN fue el Consejo Asesor del Tratado de Libre Comercio. Dicho Consejo fue instalado por el Presidente Salinas el 5 de septiembre de 1990; su objetivo era tener comunicación con los diversos sectores de la sociedad mexicana para asegurar la participación de todos y conocer su opinión sobre el Tratado. Estuvo integrado por personas reconocidas en el ámbito académico, laboral, agropecuario y privado. Nueve de sus miembros pertenecían al sector privado, dado que éste era el más involucrado por el contenido del Tratado. Su función consistió en estar "...atentos a los giros de la negociación de tal manera que puedan ser un conducto de comunicación de doble vía entre los negociadores y los productores".¹⁴¹ De esta forma, el sector privado tuvo acceso a las negociaciones, si bien, no participó directamente en las mismas, debido a que únicamente los representantes del gobierno podían hacerlo, si estuvo en reuniones que abordaron los temas discutidos y a tratar en las negociaciones oficiales. Así se garantizaba de forma institucionalizada la consideración de sus

¹⁴⁰ Javier Garcíadiego. *Op. cit.* p. 489-490.

¹⁴¹ Jorge A. Bustamante. "El Consejo Asesor del Tratado de Libre Comercio" en Jaime Serra Puche. *Hacia un tratado de libre comercio en América del Norte*. México, Porrúa, 1991, p. 302.

propuestas y se tomaba en cuenta su opinión abiertamente, es decir, ya no se hicieron negociaciones ocultas, ni se tomo su parecer a espaldas de la opinión pública.

Puede decirse entonces que mediante el TLCAN los empresarios mexicanos establecieron una nueva relación con el gobierno, la cual fue benéfica para ellos, ya que les abrió un campo de participación que anteriormente no habría sido posible obtener. Se crearon nuevos medios de integración y algunos siguen en vigor como el "cuarto de junto" que ha sido implementado en la negociación de otros acuerdos de libre comercio que ha celebrado México. También se marcó una apertura del sector privado mexicano, pues a partir de ese momento, comenzaron a participar con mayor frecuencia en eventos realizados en el extranjero. Así, "...el período de negociación del TLC constituyó un espacio privilegiado para consolidar una nueva relación entre Estado y empresarios, que implica no solamente una redefinición de la política económica en los términos propuestos por la cúpula empresarial, sino también un activo papel de los empresarios en el diseño mismo de las nuevas estrategias económicas".¹⁴²

2.4.2 Viaje del Presidente Ernesto Zedillo a Shanghai, China.

El 24 de noviembre de 1996 el Presidente Zedillo realizó un viaje a Shanghai, China, durante el mismo reconoció que los empresarios tenían un papel de suma importancia para el desarrollo de los países y apuntó que los esfuerzos que realizaban los gobiernos en cuanto a la apertura de mercados sería inútil sin su participación. En dicha actividad "...lo acompañó un importante grupo de industriales y dirigentes empresariales mexicanos, con el propósito de contactar a sus contrapartes de este país asiático y poder perfilar acciones y proyectos para complementar las economías".¹⁴³ Dicho viaje fue importante porque en esa

¹⁴² Cristina Puga. "Las organizaciones empresariales en la Negociación del TLC" en Ricardo Tirado (coordinador). *Op. cit.* p. 172.

¹⁴³ Comunicado No. 48. Shanghai, China. Noviembre 24 de 1996. "El Presidente Zedillo destacó la labor del sector empresarial en la liberalización de la economía" en http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/f_arch_comun.html Fecha de consulta 17 de noviembre de 2000.

jornada se firmó un acuerdo de cooperación textil entre empresarios mexicanos y chinos. La consideración de este acontecimiento resulta útil para los objetivos de este capítulo ya que muestra como en el sexenio zedillista los viajes al exterior de miembros del sector privado acompañando al Presidente fueron cada vez más frecuentes.

2.4.3 Comida de la comunidad empresarial México-España ofrecida al Rey Don Juan Carlos de España y al Presidente Ernesto Zedillo.

El 5 de abril de 1997 la comunidad empresarial México-España organizó en el Castillo de Chapultepec, en la Ciudad de México, una comida que contó con la presencia de dos Mandatarios: el Rey Juan Carlos de España y el Presidente de la República Mexicana Ernesto Zedillo. Dicha comida es una muestra de la participación que comenzó a tener el empresariado en actos con presencia de altas autoridades. En esa misma reunión el Rey Juan Carlos expresó: "Empresarios mexicanos y españoles intensifican cada vez más sus viajes y encuentros en uno y otro país, y creo que ésta es una condición necesaria para potenciar unas relaciones estables y consolidadas en los ámbitos económico, comercial y financiero".¹⁴⁴ Esto muestra que aparte de interactuar con las autoridades, los empresarios ya se relacionaban de forma frecuente con sus contrapartes del extranjero, situación que hace necesario sin lugar a dudas el conocimiento de ciertas formas de actuar y de comportarse y la preparación continua del empresariado mexicano en el protocolo aplicable, para entablar relaciones exitosas con sus homólogos de otros países.

2.4.4 Visita de Estado del Presidente Ernesto Zedillo a Costa Rica.

En las visitas de Estado también se está contemplando la participación de los empresarios con el gobierno. Ejemplo de ello, fue la visita de Estado que realizó el Presidente Zedillo a Costa Rica. Durante la misma, una misión empresarial

¹⁴⁴ Versión estenográfica de las palabras de Su Majestad Don Juan Carlos I, Rey de España, durante la comida que ofreció hoy la comunidad empresarial México-España, a la que asistió el presidente Ernesto Zedillo, en el Castillo de Chapultepec, de esta ciudad. 5 de abril de 1997 en http://zedillo.presidencia.gob.mx/paques/f_arch_comun.html Fecha de consulta 17 de noviembre de 2000.

mexicana lo acompañó; en el informe que se rindió se dijo "...los empresarios participaron en diversos eventos con sus contrapartes costarricenses coordinados por el Banco Nacional de Comercio Exterior de México; el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI), y la Cámara de la Industria de Costa Rica, iniciando el día con un desayuno de trabajo y seminario sobre oportunidades de negocio entre ambos países, y continuando con una serie de encuentros empresariales".¹⁴⁵

En dicha visita se concluyó que el flujo comercial aumentaría más de 330 millones de dólares que era lo registrado hasta 1998. Situación que lleva a identificar una amplia oportunidad de realizar negocios con los empresarios de otros países y más aún hace necesario que los empresarios mexicanos estén capacitados para incrementar sus beneficios al contactar con sus contrapartes extranjeras. Al mencionado viaje asistieron hombres de negocios como Carlos Viveros (director general de TRADEMEX), Roberto Sonenberger (presidente de Polaroid de México), Víctor Manuel Meléndez (director de INELCO S.A. de C. V.), Luis Echevalier Mignot (director de Sepac) y Francisco Javier Gaxiola (secretario del Consejo de Bancrecer) entre otros. Puede observarse que cada uno de los empresarios antes mencionados pertenece a diferentes sectores de la economía, es decir, no hay una rama en específico que sea la que tiene más posibilidades de negociar en el extranjero; lo cual muestra que los hombres de negocios de todos los sectores económicos deben estar bien preparados y aprovechar la apertura comercial promovida hasta el momento, para cristalizar oportunidades significativas en otros países.

2.4.5 Visita de trabajo del Presidente Electo Vicente Fox Quesada a Sudamérica.

Al ser candidato a la Presidencia de la República y una vez declarado Presidente Electo, Vicente Fox realizó una serie de viajes al exterior acompañado por

¹⁴⁵ **Comunicado 1268.** San José, Costa Rica, Enero 15 de 1999, en http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/f_arch_comun.html Fecha de consulta 17 de noviembre de 2000.

hombres de negocios. Esto marcó la continuidad que tendría durante su gobierno la participación empresarial. Algunas voces criticaron el hecho, sin embargo, no ha cesado dicha participación. Por ejemplo, en agosto de 2000 hizo un viaje a Sudamérica sobre el que se informaba "...será acompañado por ocho empresarios de muy diversos ramos económicos, tres de los cuales figuran en la lista de personas [...] que transfirieron créditos millonarios al Fondo Bancario de Protección al Ahorro. Es el caso del propietario de las empresas High Life y Fashion Café, Fabio Covarrubias, de Enrique Madero Bracho –integrante de la familia poseedora de la Corporación Minera San Luis- y de William Karma, dueño de una de las mayores redes de gasolineras del país".¹⁴⁶ Esta es una crítica a la decisión de contar con la intervención de empresarios en actividades realizadas en el extranjero, de hecho se pone en duda la reputación de los asistentes. Sin embargo, su colaboración continúa.

Tal situación permite señalar que los empresarios al colaborar con la presente administración, deben manejar una imagen de señoreo personal, respetabilidad, cortesía, que tendrá que ser construida y mantenida para que no se vea afectado su desempeño en el extranjero. Por ello, conocer normas protocolarias y aplicarlas ayuda sin lugar a dudas a disminuir problemas que se pueden presentar en el trato con hombres de negocios de otros países. Si desde un principio no se goza de una situación de reconocimiento de calidad en el comportamiento en el interior del país es difícil que en el exterior se obtenga. Por lo tanto, es necesario que los empresarios manejen su actuar de forma adecuada y obtengan respeto en el ámbito nacional e internacional, en vista de que su participación acompañando a los Presidentes de la República es cada vez más importante para el desarrollo de los intercambios comerciales a nivel mundial.

¹⁴⁶ "Los invitados de Fox" México D.F. miércoles 2 de agosto de 2000 en <http://www.jornada.unam.mx/2000/ago00/000802/edito.html> Fecha de consulta 24 de septiembre de 2001.

2.4.6 Feria Internacional de Arabia Saudita

Otro evento que ilustra la nueva participación empresarial en diversos actos lo constituyen las ferias empresariales ya sean nacionales o internacionales. En la actualidad, éstas tienen lugar con mayor frecuencia, tratan de reunir a los empresarios de diferentes países para facilitar el contacto y lograr una comunicación que permita posteriormente concretar negocios significativos. Por ejemplo, el 24 de septiembre de 2001 la Secretaría de Relaciones Exteriores, convocó a los empresarios mexicanos a asistir a una feria internacional que se realizaría en Arabia Saudita, en la ciudad de Jeddah del 8 al 12 de octubre, al respecto se declaró: "La Secretaría de Relaciones Exteriores continúa impulsando la participación de empresarios mexicanos en eventos que contribuyan a la diversificación de las exportaciones y a la promoción de los productos mexicanos, en mercados que ofrecen un gran potencial a la expansión del comercio exterior".¹⁴⁷ Esto es una muestra de la necesidad que tendrán cada vez más los empresarios de capacitarse y de unificar sus comportamientos para proyectar una imagen de seriedad en el exterior y propiciar el respeto hacia el sector privado mexicano en general.

2.5 Consideraciones finales

El presente capítulo señala como ha evolucionado la participación de los empresarios en México; como ha cambiado su papel de ser un actor consultado pero no reconocido abiertamente, a un protagonista indiscutible del nuevo modelo económico. También se han señalado algunas formas de organización empresarial como lo ha sido el CCE y en su momento frente al TLCAN la COECE, lo cual permite observar que en el futuro el sector privado mexicano tendrá una participación considerable en el desarrollo del país, que no puede ser tomada a la ligera.

¹⁴⁷ Comunicado de prensa Número 166/01. Tlatelolco, D.F., 12 de agosto de 2001, "Convoca la SRE a empresarios a participar en la Feria Internacional de Arabia Saudita" en <http://www.sre.gob.mx/noflash> Comunicados de prensa, agosto, 2001. Fecha de consulta 21 de septiembre de 2001.

Por otra parte, al ejemplificar algunos eventos en los que han venido participando empresarios, se identifica un campo de acción importante de los mismos, el cual, debe ser cuidado y explorado, pero con herramientas que permitan al sector privado mexicano desempeñarse con éxito en la interacción con sus contrapartes, con diversas empresas y con autoridades de alto rango.

Si los miembros del sector privado en México están capacitados tendrán mayores probabilidades de realizar negociaciones exitosas y obtener por consiguiente beneficios económicos, así como desenvolverse con naturalidad y corrección en diversas situaciones. De ahí que la capacitación sea uno de los principales elementos que deben enfatizarse para evitar actuaciones incorrectas. Por ejemplo, como se señaló, el 8 de noviembre de 2001, miembros de la COPARMEX colocaron sillas, una mesa, una manta y micrófonos frente a las puertas del Palacio Legislativo de San Lázaro, para dar a conocer una evaluación que realizaron con respecto al trabajo de la 58 Legislatura de la Cámara de Diputados. En dicho acto dieron a conocer calificaciones para los diputados y asimismo exigieron participar en las negociaciones para la aprobación de la reforma fiscal. El líder de la COPARMEX, Jorge Reyes Espina, "Urgió a los diputados para aprobar de una vez por todas la Reforma Fiscal que les envió el Presidente de la República, pues el retardo de este trámite –dijo Espina Reyes- ocasiona que se pierdan inversiones y no se generen empleos".¹⁴⁸ Hemos apuntado ya que esto fue un acto reprobable donde se cometieron faltas graves al protocolo, la situación empeoró y únicamente se consiguió la reprobación a tal tipo de actos. Los Diputados obviamente se sintieron agredidos y expresaron su molestia frente a la forma irresponsable en que actuaron los miembros de la mencionada confederación. Como puede observarse, es un ejemplo claro de situaciones que no deben llegar a realizarse y, que en el caso de haber existido el conocimiento y respeto del protocolo no se habría actuado de tal manera.

¹⁴⁸Jorge Reyes; Jorge Arturo Hidalgo. "Reclama Coparmex se apruebe la reforma" en **Reforma**. México, D.F., Año 8, No. 2888, 9 de noviembre de 2001, p. 6A.

Por otra parte, no sólo en el ámbito interno debe conocerse, aplicarse y respetarse el protocolo, sino que igualmente debe suceder en el ámbito internacional, ya que la apertura comercial trae posibilidades significativas para el sector privado mexicano y en la búsqueda de su máxima utilización es necesario que se empleen todos los conocimientos protocolarios necesarios para construir una opinión favorable hacia la realización de tratos con compañías mexicanas. De tal forma que entre mayor sea la participación de los hombres de negocios de México en las actividades antes mencionadas (viajes de trabajo, visitas de Estado, ferias internacionales y nacionales, comidas con altos funcionarios, participación en negociaciones de tratados de libre comercio, etc.), mayor necesidad habrá de contar con la capacitación adecuada.

Por los motivos mencionados anteriormente y una vez conocido el desempeño empresarial en México, el tercer capítulo tratará de puntualizar aquellos aspectos que requieren especial atención por parte de los hombres de negocios mexicanos. Es decir, se intentará mostrar aquellos elementos que deben contemplarse en la nueva visión del empresario para que se desenvuelva correctamente en las actividades que realiza.

**3 NUEVA VISIÓN DEL
EMPRESARIO
MEXICANO**

3 NUEVA VISIÓN DEL EMPRESARIO MEXICANO

Este capítulo abordará los elementos principales que el empresario mexicano debe conocer para tratar con éxito a sus homólogos nacionales o extranjeros. En primer lugar se explica la importancia de aplicar el protocolo en todos sus actos de relaciones humanas. Posteriormente se enfatizan los puntos principales en los que se debe trabajar para no cometer errores al interactuar personas relacionadas a la vida de la empresa. También se mostrarán algunas herramientas que permitan al empresario comunicarse eficientemente y negociar en las mejores condiciones. Finalmente la segunda parte del capítulo mostrará algunos de los principales elementos a tomar en cuenta cuando se establezca contacto con empresarios extranjeros. Se pretende con ello, ilustrar las diferencias culturales que deben conocerse para evitar momentos desagradables o posibles ofensas a las dignidades de otros países. Sobre todo porque la globalización hace que el contacto con personas de otras culturas sea cada vez mayor y en base a ello, es necesario conocer las diferencias básicas entre empresarios mexicanos y los de otras regiones del mundo, para llegar a un entendimiento que beneficie a ambas partes.

3.1 Actitudes que debe asumir un empresario mexicano ante sus homólogos.

En este apartado se mostrarán algunos de los elementos que deben ser más atendidos por los empresarios cuando establezcan contacto con otras personas importantes en el desarrollo de la empresa. Si bien, la empresa es todo un ente, cada uno de sus integrantes contribuye a formar la imagen de la misma. Por ello, resulta de vital importancia que los empresarios proyecten lo mejor, ya que así podrán hacer que la compañía a la que pertenecen sea respetada y reconocida por su seriedad. En base a ello a continuación se destacarán los principales problemas que se detectan en los empresarios mexicanos y también aquello que debe trabajarse para mejorar la imagen de los mismos.

3.1.1 Importancia de tomar en cuenta las normas protocolarias aplicables a cada situación.

En este punto se resalta la importancia que reviste el protocolo al ser aplicado, lo cual permitirá entender que deben cambiarse algunas actitudes tradicionales que no han beneficiado a las empresas mexicanas e inclusive dañan su imagen y por ende su desarrollo exitoso.

En la actualidad la globalización que se vive en el mundo ha provocado que no se pueda vivir ajeno a los cambios que se experimentan al exterior del país. En el aspecto económico esto ha sido más visible. Los empresarios mexicanos han tenido que enfrentar, como se vio en el capítulo anterior, la apertura comercial y los cambios consiguientes. De ahí que se vean en la necesidad de tener los mayores conocimientos posibles que les permitan actuar con seguridad y cortesía en el exterior y aún entre ellos mismos. Cuando se establece contacto con algún empresario extranjero, transgredir el protocolo podría ofenderlo y como resultado de ello se perdería una oportunidad de negocio importante. También es posible que al no tratarlo correctamente se lleve una mala impresión y en el futuro esto provocará falta de interés por establecer contactos en nuestro país.

Si en cambio, se toma en cuenta el protocolo y se aplica correctamente, los empresarios extranjeros se sentirán honrados, se evitará pasar momentos incómodos y por consiguiente será más fácil realizar negocios con ellos. Al mismo tiempo, se estará mejorando la imagen de México en el extranjero. Se proyectará seriedad, responsabilidad y respeto, elementos que hacen mucho más confiable a un empresario y le abren las puertas para las acciones que desee realizar.

El empresario, en el transcurso de su vida laboral establece contacto con diferentes personas, éstas no tienen la misma jerarquía o la misma importancia para una empresa, por ello, es recomendable que se tome en cuenta el protocolo para dar a cada persona el lugar que le corresponde. No se va a tratar de la misma forma al gerente de una compañía y al subgerente. En este punto conocer

la precedencia y el tratamiento a cada cargo resulta de vital importancia, ya que evitará pasar momentos embarazosos. Por ejemplo, en ciertos países de Asia el respeto a la posición que posee una persona en la sociedad es vital, si no se le da el tratamiento adecuado se ofende su dignidad y lo que ella representa, es por ello que idiomas como el japonés cuentan con palabras específicas para dirigirse a las personas de acuerdo con la posición que ocupan. De ahí que dentro del protocolo, la precedencia y los tratamientos resulten herramientas auxiliares del empresario para establecer contacto con sus homólogos sobre todo extranjeros.

Si bien, en cada país existen ciertas normas protocolarias, hay algunas que pueden aplicarse universalmente y son estas las que ayudan a conseguir un desarrollo correcto, aún en países que tengan costumbres diferentes a las nuestras. Esto se debe, a que el protocolo proporciona la capacidad para manejarse con naturalidad en diferentes circunstancias. Cuando se requiere establecer comunicación ya sea oral o escrita, el protocolo también proporciona normas básicas que la facilitan, la hacen clara y concisa. Se evita así, confundir al receptor del mensaje y al mismo tiempo, se respeta su tiempo, ya que al ser claros, los procesos se agilizan y no se desperdicia tiempo en realizar aclaraciones. Esto siempre brindará una imagen de seriedad y responsabilidad que hará más confiable a la empresa.

También resulta importante tomar en cuenta el protocolo cuando se realizan eventos como las comidas de negocios, encuentros entre el sector público y privado, exposiciones, ferias, congresos, viajes al exterior, recepciones en la empresa, reuniones entre empresas, conferencias de prensa o reuniones de ejecutivos, ya que cada uno de ellos exige una planeación adecuada para evitar contratiempos, malos entendidos y desorganización, situaciones que siempre afectan la imagen de la empresa encargada de realizar el evento. Al conocer las normas protocolarias, se establece un orden y se genera confianza; como resultado, los actos se desarrollan en las mejores condiciones, permitiendo que los asistentes se sientan cómodos y que se lleven la mejor impresión.

Finalmente, el hombre es un ser social y por consiguiente es necesario que adopte un comportamiento adecuado, que le permita estar en armonía con los que le rodean, de esa forma las relaciones que establezca serán respetuosas y no habrá problemas que dañen su bienestar. Es por ello que las normas protocolarias "...dentro de cada modelo cultural de vida en sociedad, pretenden que las relaciones sociales se desarrollen de forma ordenada y cordial, facilitando los contactos interpersonales, que deben basarse en la reciprocidad de trato y en el respeto a una jerarquía de valores, reconocidos socialmente y definidos, además de por el lugar que se ocupa en un escalafón en la vida oficial o laboral, por la condición social, por la edad o por el sexo, los méritos, títulos, etc."¹⁴⁹ Por todo ello, tomar en cuenta el protocolo resulta indispensable si se desea tener éxito al establecer contacto con otras personas.

3.1.2 Actitud tradicional del empresario mexicano.

A continuación se abordarán los puntos principales en los que se han detectado algunos problemas que se presentan en el comportamiento de los empresarios mexicanos. Esto tiene el fin de mostrar los elementos en que se debe trabajar para cambiar dichas actitudes y así enfrentar de mejor forma la convivencia con sus homólogos extranjeros.

Debido al modelo económico que predominó por bastantes años en México, los empresarios estaban acostumbrados a tratar la mayor parte de las veces con sus colegas nacionales; se dedicaron a la producción para abastecer el mercado nacional y descuidaron su vínculo con el exterior. Por esa razón, no se hicieron muy evidentes algunos problemas que ahora pueden resultar perjudiciales para concretar un negocio. Por ejemplo, el empresario mexicano "...comete errores involuntarios como: impuntualidad; conversación repetitiva o extensa de temas ajenos al negocio; exceso de retórica en conferencias o presentaciones; desfase en horas de comidas; desfase en horario de oficinas, de ejecutivos o de plantas

¹⁴⁹ Francisco Marín Calahorra. *Op. cit.* p. 145.

manufactureras, deseo de imponerle al cliente potencial o real las costumbres, horarios y practicas comerciales mexicanas, etc."¹⁵⁰ En la actualidad al relacionarse con personas del extranjero que pueden ser apoyos, proveedores o clientes potenciales para una empresa, las faltas antes mencionadas pueden proyectar una mala imagen de las compañías mexicanas y por consiguiente se pierden posibilidades de obtener beneficios tanto para la empresa como para el desarrollo del país.

Uno de los primeros problemas que se detectan en el ámbito empresarial es el predominio de la relación familiar. En México la familia es uno de los valores más arraigados y como resultado de ello, a menudo en las empresas se contrata a los parientes o amigos de los mismos. Dichas personas quizá no son las más indicadas para desempeñar la labor que se les asigna y sólo entorpecen el buen funcionamiento de las compañías. Por otra parte, dentro de la empresa el director, el gerente o el jefe, son asociados con la imagen paterna y se obedecen sus instrucciones sin ser cuestionadas, lo que resta capacidad de decisión a los ejecutivos, ya que no se sienten capaces de decidir y terminan consultando a su superior llevando a perdida de tiempo innecesaria. Resultado de tal actitud es que en ocasiones el jefe comete algunas faltas de cortesia y no pasa nada porque es el "jefe" y no se le puede contradecir o recriminar. Al tratar con sus iguales nacionales, dichas faltas no se tomarán con gravedad quizá en parte debido a que se comparte la misma herencia cultural; pero, al relacionarse con un extranjero la situación se modifica y los enfrentamientos o roces pueden afectar un buen negocio.

Otro problema es que el empresario mexicano desconfía de los extranjeros, esto puede deberse a que históricamente las relaciones con el exterior no siempre han beneficiado a México. Como resultado se actúa con cierta desconfianza y en ocasiones no se brinda toda la información con claridad lo que molesta a los

¹⁵⁰ Alejandro Cruz Serrano. **Competitividad Internacional: su aplicación a la pequeña y mediana empresa.** México, BANCOMEXT, 1997, p.39.

empresarios extranjeros, ya que se sienten engañados. También se ha llegado a dar información falsa o se incumplen los términos de los contratos, situaciones que provocan malestar y propicia la pérdida de beneficios importantes para la empresa.

También se ha detectado un nacionalismo muy fuerte. A menudo el empresario mexicano se enorgullece de su historia y de sus costumbres, pero cuando lo hace excesivamente llega a descalificar los valores de otras naciones y provoca la irritación de la parte extranjera. Es por ello, que no debe dejarse a un lado el orgullo nacional, pero si debe entenderse la diversidad cultural y sobre todo mostrar respeto para no ofender dignidades.

Otro elemento a modificar consiste en la sensibilidad. Es decir, cuando el empresario mexicano recibe una crítica, a menudo reacciona agresivamente sin escuchar las razones de la misma. La idea de que él siempre tiene la razón o hace todo bien está arraigada profundamente y debe ser modificada, ya que al recibir críticas de colegas extranjeros suele descalificarlos y perder así oportunidades de hacer crecer su empresa. Por lo tanto, aprender a escuchar la crítica y obtener lo mejor de ésta será uno de los elementos que ayuden a mejorar la imagen de los ejecutivos mexicanos.

Erradicar las situaciones antes mencionadas es necesario si se desea que se reconozca la seriedad de las compañías mexicanas y así, éstas resulten más atractivas para realizar negocios. Es mejor ser comprensivos y crear un ambiente de cordialidad con un empresario de diferente nacionalidad, ya que cuando se le ofrece más de lo que esperaba, es posible que se preste fácilmente a negociar. Ellos aprecian (al igual que lo haría un mexicano en el extranjero) cuando se les muestra comprensión flexibilidad, rapidez, reconocimiento a su labor, agradecimiento, que se les mantenga informados y actualizados, ser tratados con amabilidad, así como todos los servicios y cortesías extras. Sin embargo, cuando no encuentran esos detalles, es fácil que pierdan el interés y los posibles

beneficios a obtener se ven dañados. De ahí la importancia de cambiar la actitud tradicional y procurar actualizarse en todos los sentidos para ofrecer mejores condiciones y trato a las personas que se relacionan con la vida de las empresas. Después de todo, como señala Frank L. Acuff "Your international negotiating counterpart often judges your company by your expertise and polish more than by the company's size or reputation. Whatever the definition of "polish", which differs from country to country, you must shine in the eyes of your international counterparts"¹⁵¹

A continuación se señalarán los problemas más destacados en los que el cambio debe ser inmediato y que en la medida en que se vayan modificando se logrará obtener una imagen de respeto para la empresa que se representa, así como también una proyección internacional importante del país.

3.1.2.1 Puntualidad

La puntualidad es un tema que siempre ha sido de vital importancia en el ámbito de los negocios. El tiempo es uno de los factores que más influyen cuando se realiza algún contacto, su uso racional es apreciado siempre, debido a que facilita las cosas y permite que todo sea más ordenado. Además la puntualidad es un reflejo de la planeación y la buena organización, por ello, es importante mostrar respeto a las personas y cumplir cabalmente con los tiempos establecidos, para no interferir con los planes de los demás. Sobre todo en el ámbito empresarial, es sabido que las personas siempre tienen un cúmulo de actividades a cumplir en el día, y cuando se enfrentan a la impuntualidad su horario se ve modificado inevitablemente, situación que perjudica y crea una mala imagen de la persona impuntual.

¹⁵¹ Frank L. Acuff. **How to Negotiate Anything with Anyone, Anywhere around the World. New Expanded Edition.** USA, American Management Association (AMACOM), 1997, p. 10-11. La contraparte extranjera a menudo juzga a una empresa por el conocimiento y la educación de la persona con la que trata, que por el tamaño o la importancia de la compañía, y aunque la educación varía en cada país, uno siempre debe mostrarse cortés con los colegas extranjeros. *Traducción libre de la autora.

En México, el elemento tiempo es uno de los problemas más grandes que se han detectado. Ciertas culturas le dan una gran relevancia a los horarios establecidos, los ingleses son un claro ejemplo de ello, ya que respetan y enarbolan la puntualidad como factor importante para relacionarse entre si. Pero en México por lo general, se hace una cita a determinada hora y es común que los asistentes lleguen tarde. Se ha hecho ya una práctica citar a determinada hora antes, para que se llegue media hora más tarde. Esto es algo que no produce una buena imagen de nuestros empresarios ante el extranjero. De hecho en el libro *Business in Mexico* se menciona que:

"In Mexico is not considered polite for a guest to arrive at the time specified by an oral or written invitation. If one is invited to arrive at a party at 8:00 p.m. one would be well advised to understand that arrival before 8:30 or even 9:00 is not expected."¹⁵²

Esto demuestra que ya se tiene una percepción de la impuntualidad generalizada en nuestro país. Además no es el único libro que lo menciona, existen otros que al hablar de cómo negociar con empresarios de diferentes nacionalidades, al referirse a los mexicanos se hace énfasis en la cuestión del tiempo. De hecho se recomienda prever más tiempo de lo necesario para realizar un negocio y tener paciencia y resistencia. Tal situación no beneficia a los empresarios del país, ya que al realizar negocios lo que se requiere es seriedad y puntualidad, y al no contar con ellas se pierden oportunidades potenciales para el desarrollo de las empresas.

3.1.2.2 Compromiso

Un problema arraigado profundamente en México es la capacidad o no para cumplir los compromisos. Generalmente se hacen promesas o declaraciones que

¹⁵² Candace Bancroft McKinniss. *et. al. Business in Mexico. Managerial Behavior, Protocol and Etiquette.* New York, Haworth, 1994, p. 60. En México no se considera amable de parte del invitado llegar a la hora indicada en la invitación oral o escrita. Si se le ha invitado a las 8, se debe entender que la llegada antes de las 8:30 o aún de las 9:00 no ha sido contemplada por el anfitrión. * Traducción libre de la autora.

acaban convirtiéndose en buenas intenciones sin realizar. En numerosos casos no existe la seriedad completa para cumplir con lo prometido y con tal de obtener algo, en un primer momento se promete llevar a la práctica algo que quizá no se tiene la capacidad o la voluntad para hacerlo. Por ejemplo, si se realiza una exportación y se pacta que el producto tendrá determinada calidad o se fija una cantidad, el empresario extranjero cuenta con ese material y de acuerdo a sus necesidades planea el uso que le dará. Sin embargo, al momento de recibir la mercancía se percata de que no cumple la calidad pactada o que no llega completa o que existe algún retraso que impide cumplir lo prometido. Puede suceder que el empresario mexicano, al momento de comprometerse haya sospechado que no podía cumplir, pero con tal de obtener un contrato al momento, promete cumplir, con la intención de hacerlo, pero al final no puede. El error está en hacer los compromisos sin pensar en las consecuencias futuras. Esto provoca que los empresarios extranjeros que han sufrido esos problemas ya no deseen tener contacto con nuestro empresario que falló, y que busquen el contacto con otra empresa ya sea del mismo país o de otro. Dicha situación es conocida en México como "...el 'síndrome del mañana', que consiste en prometer algo que [...] no van a cumplir, pero que refleja la posibilidad de que suceda un milagro por medio del cual podría cumplirse, [...]".¹⁵³ Tal actitud debe ser modificada para ganar credibilidad ante el extranjero y promover la seriedad de las empresas mexicanas. Lo cual permitirá que los negocios a futuro aumenten ya que al considerarlas responsables, los empresarios de otros países confiarán y optarán por tratar con ellas.

3.1.3 Presentación

En la actualidad uno de los elementos más importantes es la imagen que se proyecta ante los demás. En el ámbito empresarial, la presentación se convierte en un elemento de vital importancia, ya que ayudará a fijar la primera impresión que perciben las personas con las que el empresario establece contacto. Al

¹⁵³ Felipe Ávila Marcué. *Tácticas para la negociación internacional. Las diferencias culturales*. México, Trillas, 1998, p. 252.

brindar una imagen excelente, la gente de alrededor sentirá agrado por relacionarse con un empresario que denota cuidado en su persona. Además cabe recordar que cada uno proyecta en gran medida la imagen de su lugar de trabajo, así que tener una imagen agradable permitirá que se tenga la misma percepción de la empresa a la que representan. En primer lugar para construir una imagen agradable ante aquellos con los que se establecen contactos, debe cuidarse el aseo personal, después la vestimenta y finalmente los movimientos corporales. Los elementos anteriores en conjunto constituyen la presentación de cada quien, y según el cuidado que se ponga en ellos, la imagen a proyectar será agradable o no. A continuación se abordará cada elemento para poder cuidar la presentación del empresario mexicano.

3.1.3.1 Higiene corporal

El cuidado del cuerpo es uno de los elementos más importantes de cualquier ser humano. Si el cuerpo se mantiene en buenas condiciones el desarrollo mental también estará en perfecto estado. Cada cultura tiene sus ideas sobre la limpieza, pero al final la mayoría coinciden en que la higiene corporal es vital. Es por ello que, debe ponerse especial atención en cuidar el aseo del cuerpo, sin que sea exagerado el uso de perfumes, lociones y desodorantes, ya que en exceso, molestan a las personas de alrededor. También resulta vital el cuidado del cabello. Debe mantenerse limpio y los peinados no deben ser extravagantes sobre todo en el caso de las mujeres. Al respecto, cuando se utilicen los tintes no deben ser llamativos y deberán aplicarse de acuerdo a la edad y la piel de la persona.

La cara es un marco de presentación. Debe cuidarse el aseo facial tanto en hombres como en mujeres. Los primeros deberán afeitarse, o en el caso de que lleven bigote o barba también deberán mantenerlos limpios y en perfecto estado. Las mujeres no deben abusar de los cosméticos, "...la mujer debe utilizar un maquillaje discreto, nada sofisticado, que la ayude a tener un aspecto agradable y natural durante el día, que no parezca que va maquillada".¹⁵⁴ Sin embargo, cuando

¹⁵⁴ Montse Solé. *Op. cit.* p. 30.

asista a una cena, a una presentación, a la inauguración de alguna empresa, etc. que tenga lugar en la noche, es permisible que el maquillaje sea más fuerte. Así mismo, debe ponerse especial cuidado en la boca; cepillar los dientes y mantener un aliento fresco siempre será lo mejor para cuidar la salud bucal propia y para conversar sin incomodar a los demás.

Por otra parte, las manos también son una parte del cuerpo que entra en contacto con las personas desde el momento de saludar; por tal motivo deben mantenerse siempre limpias, suaves y con las uñas perfectamente recortadas. Estas últimas no deben mordarse y en el caso de la mujer se cuidará que todas tengan el mismo largo, que estén pintadas uniformemente con colores no llamativos y sin diseños extravagantes. En el caso de utilizar anillos, éstos no deberán colocarse en gran cantidad o con gran volumen, deberán utilizarse con discreción y sin presunción.

El calzado es un detalle importante en la imagen de las personas, ya que refleja en gran medida su grado de aseo. Mantenerlo limpio es un hábito que proyectará una idea de cuidado personal impecable. Siempre debe estar en combinación con la vestimenta y con la edad de las personas, además de ser el adecuado para cada ocasión. Un punto importante es mantenerlos en perfectas condiciones aparte de limpios, ya que las suelas o los tacones gastados reflejan descuido, además de perjudicar el buen estado de los pies.

3.1.3.2 Vestimenta

La forma de vestir puede variar en diferentes lugares del mundo, sin embargo, siempre va a ser el reflejo de la personalidad de quien la usa y por consiguiente también permite jerarquizar a las personas dentro de la sociedad. La vestimenta se utiliza de acuerdo a la edad, a las creencias, a la posición social y a las funciones laborales que se realizan. Debe ser cómoda, adecuada al cuerpo de la persona que la utiliza, limpia, planchada, correctamente abrochada y combinada con los accesorios necesarios sin exageraciones. Siempre "Hay que vestir de acuerdo a las circunstancias del momento, la actividad que se realiza, la hora, el

lugar y las personas que asisten".¹⁵⁵ Si se toman en cuenta estos elementos no habrá complicaciones al momento de asistir a un evento. Las diferencias entre la ropa de hombres y mujeres deben resaltarse.

Como se ha dicho, la mujer deberá utilizar ropa cómoda, sin emplear diseños extravagantes, atrevidos o escotados ya que entre más comodidad tenga, desempeñará su trabajo con mayor soltura. Deberá adecuar su vestimenta a su edad y a la forma de su cuerpo. Por lo general en la cultura occidental las mujeres que trabajan utilizan pantalón o falda de línea recta con sacos que asemejan a los masculinos, pero que tienen diferencias notables como el sentido de la botonadura, la carencia de solapas, cuellos distintos y el tamaño de largo. También se utilizan los vestidos con largos diferentes, pero que en todo caso deben combinar con las medias, los zapatos y los accesorios. Hay eventos en los que la vestimenta es específica como en los cocktails y las fiestas de gala. Si bien los criterios en la etiqueta femenina no están aún bien definidos, si existen ciertas normas y en todo caso es mejor pecar por exceso de formalidad que por no estar a la altura de la situación.

En un cocktail se utilizan trajes elegantes, semilargos que cubran hasta la media pierna. También puede utilizarse una falda y una blusa con el largo mencionado. En ocasiones se especifica que se utilice traje largo o de noche y en ese caso debe siempre revisarse la invitación, ya que en algunas se indica el tipo de vestimenta que deberá utilizarse en el evento. Seguir siempre esa indicación es la mejor opción para no llegar y sentirse fuera de lugar.

En las fiestas de gala se utilizan los vestidos con corte clásico por lo general largos hasta los pies y con escotes amplios. Algunos pueden contener pedrería y guantes. Éstos últimos deben ser cortos si la manga del vestido es larga y si no existe la manga pueden ser largos. También se permite utilizar más joyas que en las ocasiones menos formales. Los accesorios tales como los zapatos deben

¹⁵⁵ Francisco Marín Calahorro. *Op. cit.* p. 150.

combinar con el vestido; debe resaltarse que no se puede utilizar reloj de pulsera a menos que vista con el conjunto. Se utilizará una cartera pequeña sin asa, cuando la reunión implica estar de pie, es conveniente que el bolso tenga correa de modo que pueda colgarse del hombro para tener las manos libres y poder sostener la bebida y la comida que se ofrezca, generalmente bocadillos.

En el caso del hombre las recomendaciones básicas consisten en utilizar trajes de tonos azules o grises oscuros, o bien negros. Los zapatos pueden ser de color negro o granate, de horma estrecha y sin adornos excesivos. Los calcetines deben combinar con el color del zapato y siempre deben ser largos. La corbata será lisa o con dibujos discretos, y se evitará dejar que el nudo se descuelgue y que la parte más estrecha sobresalga por detrás. En cuanto a accesorios puede utilizar el reloj y los pasadores de corbata.

Cuando se asiste a eventos de gala hay trajes determinados para cada ocasión. Sobresalen el *smoking*, el chaqué y el frac. El *smoking* es uno de los más utilizados; su nombre proviene del inglés y "...designa la prenda de vestir masculina que se usa *de noche*, en ciertas fiestas y ocasiones formales [...]".¹⁵⁶ Existe una excepción en Francia, donde no se utiliza de noche. El color predominante es el negro, aunque también existe el blanco. El saco es cruzado o con una sola fila de botones y cuello de seda. La camisa es blanca con botonadura especial y el cuello para ajustarse a una corbata de pajarita o moño, negra. Puede utilizarse con un abrigo y bufanda blanca. Se coloca también una banda de seda en la cintura. Los calcetines son negros, de seda y lisos. Los zapatos son negros.

El chaqué proviene del francés *jaquette*, también se le conoce como *Morning coat* en Gran Bretaña y Estados Unidos de América. "A los caballeros que lo llevan puesto se les dice, coloquialmente que 'van vestidos de pingüino' por su gran

¹⁵⁶ Montse Solé. *Op. cit.* p. 35.

parecido con el dibujo que presenta la piel de este animal".¹⁵⁷ Se le considera como un traje de etiqueta pero únicamente para utilizarse en el día. Puede usarse en bodas, ceremonias oficiales y entierros. El chaqué es negro o gris, y es una especie de saco largo, abierto en la parte trasera. El chaleco lleva un ribete blanco de piqué que se retira cuando se asiste a un acto fúnebre. El pantalón es de rayas grises y negras. La camisa es blanca de cuello normal o de pajarita. La corbata es de color gris y puede ser una con nudo ya hecho para abrocharse por detrás o una con nudo tradicional. Los guantes serán del mismo tono de la corbata, cuando se asista a inauguraciones serán blancos y en los entierros serán negros. Los calcetines son de seda negros y los zapatos del mismo color con una hebilla ancha en la parte exterior.

El frac proviene también del francés y se viste en los actos de gala y que requieren gran solemnidad. Se utiliza únicamente en la noche. Es de color negro con el cuello y las solapas del saco en seda del mismo color. El saco es corto en la parte frontal y con faldones largos por detrás. El chaleco será de color blanco cruzado o con una fila de botones. El pantalón es negro con las costuras laterales exteriores cubiertas de raso negro. La camisa es blanca de seda, con la pechera y puños almidonados y cuello para corbata de pajarita. La corbata es de piqué blanco, con nudo de pajarita. Los calcetines negros, lisos y de seda. Los zapatos de charol negro y los guantes blancos. Puede utilizarse una capa negra encima. Cuando no se sabe que traje utilizar, debe leerse la invitación, pues algunas veces indica cuál es la vestimenta requerida. "Si en una invitación formal advertimos la indicación 'corbata blanca' se nos pide que vistamos de frac. Si por el contrario, la indicación es 'corbata negra' se nos ruega que asistamos de esmoquin".¹⁵⁸

3.1.3.3 Movimiento corporal

No solo debe cuidarse el aseo corporal y la vestimenta, también es necesario saber comportarse en cuanto a los movimientos que se realizan como el caminar,

¹⁵⁷ *Ibid.* p. 31.
¹⁵⁸ *Ibid.* p. 34.

sentarse, conversar, etc. Una mala postura puede proyectar una imagen equivocada de las personas. Es por eso que el lenguaje corporal constituye una de los elementos en los que hay que trabajar para no proyectar inseguridad o falta de interés en diversos asuntos.

Ante todo hay que adoptar siempre una postura erguida, la cabeza debe estar derecha mirando hacia el frente. Los brazos no se moverán exageradamente, sino con naturalidad. Los hombros estarán firmes y no echados hacia delante, tratando de cerrarlos hacia atrás. La espalda se mantiene recta y no encorvada. Las manos no se moverán sin control y tampoco se meten en los bolsillos, sobre todo en el caso de los hombres. Los pies van rectos hacia delante, sin meter las puntas hacia adentro o separarlas demasiado.

Al caminar los pasos deben ser naturales, ni cortos ni largos, sino que deben adecuarse a la estatura de la persona. Se apoya primero el talón y después la punta. No debe hacerse ruido o pisar con gran fuerza, esto último aplica sobre todo en el caso de las mujeres, que al utilizar zapatos de tacón pueden marcar el paso fuertemente.

Cuando se desea señalar a una persona no se hará con el dedo. Únicamente se dirá su nombre; en caso de no conocerlo, se describirá la persona y el lugar donde se encuentre. Las manos no deben estar en la cadera, los brazos cruzados tampoco son la mejor opción. Es mejor mantenerlos abajo con naturalidad o deteniendo algún objeto. Algo que no debe hacerse porque denota informalidad es mantener las manos detrás de la espalda.

En ocasiones las conversaciones se realizan de pie, en esas ocasiones no es correcto pararse con las piernas muy abiertas o recargarse en la pared o muebles que se encuentren en el lugar. Cuando se debe estar sentado es recomendable hacerlo con la mayor naturalidad posible, sin dejarse caer en la silla o sillón, sentarse bien y no en el borde o con excesiva comodidad. Tampoco deben

colocarse los brazos sobre el respaldo, ni detrás del mismo. Es de mal gusto también balancearse en las sillas y colocar los codos en la mesa, así como apoyar el codo en el sillón para sostener la cabeza. Las normas más exigentes señalan que la mujer al sentarse no debe cruzar las piernas, debe mantener los pies juntos, mirando hacia delante y ligeramente echados hacia un lado, sin embargo en la actualidad se permite el cruzarlas con discreción. Tampoco se enroscan los pies en las sillas, ni se quita el calzado.

Finalmente los gestos también son importantes en cuanto a lenguaje corporal. Estos proyectan el sentir de las personas y en caso de que sean erróneos pueden causar ciertos malentendidos o momentos incómodos con quienes les rodean. Cuando se conversa con alguien debe mirarse a los ojos, sin hacer gestos exagerados, expresar atención y tranquilidad, así como amabilidad. La risa no debe ser fingida ni escandalosa, sino natural y medida. La voz debe ser fuerte y clara, ya que una voz débil refleja inseguridad y timidez. Todos estos elementos deben tomarse por el empresario, ya que un gesto mal percibido o un movimiento no adecuado podrían afectar una negociación o un proyecto importante para los intereses de la empresa.

Los elementos hasta aquí mencionados son trascendentes pero no son todos los que logran una imagen excelente del empresario; también existe el comportamiento que éste muestra dentro de la compañía y en el trato con gente ajena a la misma. El respeto a los demás no se logra únicamente con la presentación, se requiere una conducta que cree un ambiente de cortesía, respeto, comprensión. En el siguiente apartado se abordará el desenvolvimiento que debe tenerse para no exteriorizar una imagen mala del empresario.

3.1.4 Comportamiento

El ser humano es un ser social por naturaleza, no puede vivir aislado y en consecuencia debe observar una actuación que le permita interactuar con sus semejantes de la mejor forma posible. La actitud puede ser específica

dependiendo el ámbito en el que se desenvuelva la persona y la cultura que predomine en el lugar. Sin embargo, en todo momento se debe mostrar consideración hacia quienes lo rodean, para evitar problemas. Los puntos generales que se pueden emplear en diferentes situaciones son los siguientes: "1) comportarse según la edad y la condición personal y social; 2) respetar la condición y categoría de la persona con quien se trata y el lugar en que uno se encuentra; 3) seguir los usos y reglas que demanda cada momento y situación; y 4) tratar a los demás como uno mismo desea ser tratado".¹⁵⁹ De modo tal, que al seguir estas recomendaciones se tendrán las bases mínimas para desenvolverse en cualquier ámbito, sabiendo que actitudes tomar y que tratamientos otorgar.

En el entorno empresarial el comportamiento debe ser aún más cuidado que en cualquier otro entorno. Dentro de él, muchos son los contactos que se establecen y debe existir una conducta adecuada para que ni la corporación, ni la persona resulten afectadas. De hecho puede decirse que es uno de los ambientes en donde el comportamiento debe ser excelente para evitar pérdidas de negocios o momentos desagradables ante clientes potenciales, proveedores, socios, inversionistas, etc. También debe decirse que el seguimiento de normas protocolarias es uno de los elementos que menos se toman en cuenta por las empresas mexicanas. Los dueños de éstas, se preocupan más por proveerse de tecnología y de equipo actualizado que por el comportamiento de sus ejecutivos y sus empleados, que son los que al final de cuentas hacen a la empresa. Es así que aún contando con la tecnología última, las empresas del país no llegan a igualar a sus similares del extranjero, por ello se puede afirmar que "...el problema principal no está en lo moderno de las instalaciones o de la tecnología, tanto como en el menor nivel de conocimiento de nuestra gente y en un comportamiento que no se basa en una actividad positiva de servicio y responsabilidad".¹⁶⁰ Esto muestra que las actitudes de los miembros de la institución deben tomarse muy en cuenta para que las empresas mexicanas lleguen a sobresalir con sus homólogas

¹⁵⁹ Francisco Marín Calahorra. *Op. cit.* p. 143.

¹⁶⁰ Carlos Arriola (comp.). *Op. cit.* p. 244.

extranjeras. A continuación se abordan los puntos principales que deben enfatizarse en el comportamiento de los empresarios, para tener una compañía más competitiva.

Ante todo debe predominar la cortesía con todos los integrantes de la empresa. Si bien no puede tratarse a todos por igual, debido a la existencia de jerarquías, si es posible ser cortés en todo momento y al mismo tiempo debe hacerse que cada integrante reconozca su posición y la haga respetar. Simplemente emplear las palabras "por favor" y "gracias" siempre mostrarán consideración hacia los demás y abrirán su disposición a ayudar; ya que el efecto de esas palabras será hacer sentir apreciada a la persona y por consiguiente reaccionará con la mejor actitud para colaborar. La discreción es otra cualidad que debe resaltar en la actitud de cada integrante de la empresa. Por ejemplo, en ocasiones por el cargo desempeñado, la información es confidencial y debe cuidarse el no revelarla a personas no indicadas o en el lugar correcto. También al relacionarse con los compañeros de trabajo debe evitarse inmiscuirse en asuntos personales y después contarlos a terceros, ya que eso podría afectar la vida laboral de la empresa.

Dentro de la empresa se entra en contacto con compañeros de la misma categoría y con superiores. Al tratar con iguales debe adoptarse una actitud de respeto mutuo, no hacer comentarios que puedan ser ofensivos, no utilizar palabras malsonantes, no interrumpir conversaciones y escuchar atentamente las opiniones de otros. Al dirigirse a un superior debe mostrar respeto, hablarle de usted, no llamarle por teléfono directamente (a menos que sea realmente necesario) y recibirlo de pie si se acerca al lugar de trabajo del subordinado. En caso de recibir alguna crítica de su parte, no deberá mostrarse exaltación o molestia. Esto facilitará la relación y evitará fricciones innecesarias. También es común el trato con personal ajeno a la compañía; en ese caso, la actitud a tomar será sonreír con amabilidad, recibir con servicialidad, no hablar de asuntos personales y crear un ambiente de comodidad.

Cuando se tiene un cargo importante dentro de la empresa se debe exigir pero también comprender a los subordinados. Ante todo se les respetará y se les hará saber lo que se espera de ellos sin agredirlos. Serán tratados con amabilidad y motivados para mejorar su desempeño. En caso de tener que llamar la atención a determinada persona, debe hacerse en privado. Así mismo, se observará un comportamiento adecuado para que los empleados puedan imitarlo. Es decir, si el jefe exige puntualidad, debe ser el primero en aplicarla. De tal forma que "Cuanto más autoridad posea una persona, mayor es su obligación de seguir con rigor y con más delicadeza todo lo que haga referencia a las normas de reciproca consideración y respeto; el ejemplo suele arrastrar".¹⁶¹

Un aspecto importante para desarrollar un comportamiento adecuado en la compañía en la que se labora es identificar el código de empresa. Éste se define como "Todo lo que implícita o explícitamente prescribe un modo de actuar en la empresa, bien porque 'se debe hacer', bien porque así 'se ha venido haciendo'. Aquello que la identifica, le da unidad y constituye el supuesto desde el que se actúa [...]".¹⁶² Por ejemplo se debe identificar la forma de hablar si es de usted o de tu; las principales celebraciones de la compañía, el modo de vestir, ya sea formal, informal, con uniforme, etc., todo esto ayuda a unificar el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa y así se logra un respeto mayor y se garantiza la armonía laboral. Un ejemplo se encuentra en la empresa XABRE que delineó un código para que sus organizaciones tuvieran ciertos valores entre los principales se encuentran: el respeto absoluto al individuo y a sus ideas, así como al entorno social y ecológico, la honestidad tanto material como intelectual, la solidaridad y el espíritu de equipo, el servicio como actitud fundamental frente al cliente, etc.*

¹⁶¹ Carmen Soto Díez. *Op. cit.* p. 117.

¹⁶² Monte Solé. *Op. cit.* p. 23.

* Cfr. Carlos Arriola (*comp.*). *Op. cit.* p. 250.

Los integrantes de una compañía deben saber trabajar en equipo. En los últimos años, el trabajo en equipo es un punto que se ha venido imponiendo en muchas empresas. En Japón por ejemplo, las empresas se apegan a dicho tipo de trabajo y de hecho es uno de sus valores principales. No se fomenta el individualismo. En México por el contrario, la actitud prevaleciente es el valor del individuo sobre el valor del equipo. Por ello, resulta necesario aprender a trabajar en colaboración con más personas. Si la relación que se entabla con ellas es amable será mucho más fácil desempeñar las labores asignadas. De tal forma que "...la buena relación con la gente con la que se trabaja en una herramienta nada desdeñable en la carrera profesional y en la adquisición de poder. Dado que el mundo laboral es básicamente competitivo, no se puede estar siempre en excelente relación con todo el mundo, pero por fortuna las normas protocolarias, le permitirán salir airoso de las situaciones más incómodas".¹⁶³

En lo tocante al comportamiento de la mujer dentro de la empresa cabe señalar que independientemente del nivel de su cargo, debe apegarse a los lineamientos antes establecidos y observar el código de empresa como cualquier ejecutivo; no esperará un trato diferente. Sin embargo deberá poner énfasis en su feminidad, hacerse respetar por sus compañeros y compañeras, manejarse con suavidad y naturalidad y ejercer el cargo que se le asigne con responsabilidad. En conclusión puede decirse que "...la ejecutiva, además de imponer su destreza profesional, debe lograr la proyección de una línea armónica total; con el dominio de sus movimientos lentos pero seguros; transmitir elegancia y belleza, matizando con un toque de coquetería que no llegue a la seducción".¹⁶⁴

3.1.5 Comunicación

La comunicación es definida como "...la transmisión de ideas e informaciones entre dos o más personas, que tiene como principal finalidad que la persona

¹⁶³ M. Young Stewart; M. Faux. **Consejos de comportamiento y Etiqueta para Ejecutivos que aspiran a la cumbre**. Traduc. l. de Miquel y A. Herrera. Barcelona, Editorial Acervo, 1992, p. 16.

¹⁶⁴ Lucía Irene Ruiz Sánchez. Ponencia: **Algunas precisiones sobre el protocolo en la empresa**. III Congreso de la Academia Mexicana de Protocolo. México, 9 de marzo de 2001, p. 11.

receptora reaccione de acuerdo con el mensaje emitido, y como objetivos secundarios, ser atendido, ser aceptado y entender a los demás".¹⁶⁵ De acuerdo con esto, la comunicación es una parte esencial en el ámbito empresarial ya que de su claridad y concisión depende en gran medida el éxito o fracaso de una compañía. Cuando se realizan negociaciones con otros empresarios, con proveedores, con clientes potenciales, etc., la comunicación oral y escrita que se establezca será decisiva para concretar los convenios; si es clara no habrá malentendidos, pero si es confusa lo más probable es que en el futuro ya no se hagan transacciones con la empresa causante de los errores. De ahí que en la forma oral y escrita de comunicarse deben aplicarse las normas protocolarias para evitar distorsiones que afecten la información recibida y que amenacen el funcionamiento de las empresas. Es sabido que dentro de las empresas la comunicación es vital para que tengan un funcionamiento óptimo. También con el exterior es necesario que la información se transmita en forma precisa y correcta, ya que de ello dependerá su desarrollo. Por la importancia que reviste el hablar y el escribir adecuadamente a continuación se plantean los principales elementos a cuidar en la comunicación tanto oral como escrita.

3.1.5.1 Comunicación oral

La forma de hablar permite que una persona pueda comunicarse, o no, con sus semejantes. Si el habla es clara, breve y concisa es posible que la comunicación sea exitosa, pero si es todo lo contrario, no es seguro que exista un entendimiento. En el ámbito empresarial la comunicación oral es de primer orden, la mayoría de los eventos a los que asisten actualmente los empresarios requieren su participación verbal. Por ejemplo, cuando un empresario asiste a un congreso es normal que pronuncie un discurso y que también mantenga conversaciones con otras personas; también para inaugurar su empresa deberá dar un discurso y necesitará hacer un brindis; cuando asiste a comidas de negocios debe saber conversar con naturalidad y propiedad, por todo ello la comunicación oral se convierte en una herramienta de primer importancia para ganar respeto hacia su

¹⁶⁵ Montse Solé. *Op. cit.* p. 52.

persona y hacia su empresa. Puede decirse entonces que "La expresión oral revela mucho del individuo; es un reflejo de la personalidad y pautas aprendidas. A nivel más profundo e importante, indica la capacidad de comunicación que se tiene, y gran parte del mundo empresarial gira en torno a la capacidad de comunicación".¹⁶⁶

Los principales elementos a ser atendidos para comunicarse exitosamente son el uso de la voz y el manejo de la información con la que cuenta la persona. En primer lugar la voz es la herramienta primordial en la transmisión de mensajes orales. "Hay que procurar que el tono de voz sea agradable, evitando arrogancias o autoritarismos fuera de lugar. Según el tono de voz y modo de decir, se puede ganar o perder la simpatía de otras personas".¹⁶⁷ Al hablar, deben enfatizarse con tonalidades las frases que se deseen resaltar, es decir, no hablar monótonamente sino hacer variaciones que al mismo tiempo mantendrán al público atento. También debe tener un tono firme y seguro; cuando una persona vacila es fácil que no se le preste la debida atención. La expresividad es esencial, hay que dar la adecuada entonación al hacer preguntas, al expresar admiración, al ordenar, al sugerir, etc. Un punto importante es la velocidad; cuando una persona no suele enfrentarse a un público o es tímida, generalmente hablará rápido y sin hacer pausas. Esto provocará que las personas con las que intenta comunicarse no puedan entenderle y pierdan el interés de escucharle, pero también puede suceder que hable con demasiada lentitud y de la misma forma se pierda la atención captada. Por ello, es indispensable utilizar la entonación y el énfasis adecuados, así se mantendrá a los receptores del mensaje atentos y la información será transmitida exitosamente. La pronunciación es también básica, sobre todo si se mantiene conversación con algún extranjero, ya que para ellos resulta difícil entender un idioma diferente y más aún si la pronunciación es deficiente. En segundo lugar, la información con la que cuentan los empresarios y su hábil manejo les permite establecer una comunicación útil, su acervo

¹⁶⁶ M. Young Stewart; M. Faux. *Op. cit.* p. 83.

¹⁶⁷ Carmen Soto Díez. *Op. cit.* p. 126-127.

informativo debe ser amplio, ya que al tener conocimientos adecuados del medio que les rodea, pueden en todo momento dar su opinión válida sin caer en momentos incómodos que dejen al descubierto su ignorancia sobre determinado tema. Así, "...hay tres tipos de información que los ejecutivos deben recibir con mayor rapidez:

1. Noticias de actualidad sobre los acontecimientos de la compañía.
2. Instrucciones básicas sobre política y procedimientos
3. Información técnica y material de consulta."¹⁶⁸

El primer punto hace referencia a la información que se genera dentro de la empresa; ésta debe ser la primera que el empresario tome en consideración al conocer a detalle el funcionamiento de la misma, no actuará contra lo establecido, sino que manejará las realidades. El segundo punto se enfoca a conocer lo que puede ofrecerse de acuerdo a las capacidades del corporativo y finalmente el tercer punto abarca la lectura de todos aquellos materiales que complementan los temas, por ejemplo, revistas especializadas en el área de desempeño, los periódicos, la publicidad, etc. También deberán escucharse las noticias en el radio para estar actualizados en lo que acontece fuera de la compañía. De forma tal, que estar informados siempre será una herramienta útil cuando se tenga que conversar con otras personas. A continuación se abordarán los elementos más destacados de los actos en los que toman parte los empresarios para señalar las normas adecuadas a aplicar.

Al entablar **conversaciones** es frecuente cometer algunas incorrecciones que van desde la forma de conversar hasta algunas actitudes adoptadas mientras se escucha. Lo que debe hacerse es evitar temas que causen diferencias entre las personas que conversan. Realizar comentarios al respecto del tema tratado mostrará que se pone atención al tópico en cuestión. Si los puntos de vista son diferentes se expresará de manera sutil, evitando discusiones innecesarias.

¹⁶⁸ Ray Josephs. **Desarrollo de la Labor Ejecutiva**. 1ª ed. en español, México, Herrero Hermanos, 1962, p. 137.

También debe mostrarse una reacción ante lo que se está escuchando, ya que la persona que habla sentirá que la información que transmite es comprendida. Es común, que al escuchar a alguien se desee realizar algún elogio, y puede hacerse pero de forma sincera, sin exageraciones y por algún motivo real que merezca el mismo. No obstante, no es válido arrebatarse la palabra, si se tiene algo que decir, debe intervenir pero en el momento justo con un comentario razonable y cortés. Mientras otras personas hablan debe escucharse con atención, para no perder detalles importantes. "El que sabe escuchar está mostrando una consideración hacia los demás que no dejará de dar sus frutos. [...] Concentre su atención en la persona que habla, no la interrumpa y mírela a los ojos la mayor parte del tiempo, inclínese levemente hacia delante y, si es posible, acerque su asiento al orador".¹⁶⁹

Hablar otro idioma que no sea comprendido por las personas parte de la conversación es una falta de respeto. No debe interrumpirse a una persona cuando habla, no deben hablar varios a la vez y tampoco debe desviarse la conversación del tema central. Utilizar palabras cuyo significado no es conocido o dominado en su totalidad es falta de sensatez, ya que puede provocar un ridículo no deseado. Así mismo hacer notar que uno sabe más que los demás acerca de un tema o utilizar palabras altisonantes resulta molesto para los miembros que participan en la conversación. Si se desea fumar debe pedirse permiso a los presentes.

Cuando se establece una **conversación telefónica**, la mayor parte de los señalamientos hechos para una conversación personal encuentran aplicación. Sin embargo hay otros elementos que deben considerarse para manejarse adecuadamente. Si uno recibe la llamada, hay que contestar lo más pronto posible, no es adecuado dejar que el teléfono timbre varias veces, debido a que la persona que llama tiene que esperar y además resulta molesto para las personas que se encuentran en el área donde timbra y al mismo tiempo interrumpe su

¹⁶⁹ M. Young Stewart; M. Faux. *Op. cit.* p. 85.

concentración. Tanto al recibir como al hacer llamadas, siempre hay que identificarse diciendo su nombre, el de la empresa a la que pertenece y el del departamento donde se desempeña. No es correcto asumir que quien contesta conoce a quien hace la llamada, eso es descortés y poco profesional. "Dependerá de la política de su compañía si usted da su nombre o su nombre y apellido cuando hace y recibe llamadas, de acuerdo con la imagen que se desea proyectar, y de su propia preferencia".¹⁷⁰ La utilización de títulos se hará conforme a la confianza que se tenga con las personas, así como su preferencia. Es correcto preguntar a una persona, como desea que se dirijan a ella.

En caso de tener que transferir la llamada se informa a la persona lo que se va a hacer y se le pregunta si desea esperar. Cuando contesté el sujeto a quien se traspa la llamada, se le explica la situación; no es adecuado decir "tiene una llamada" y colgar inmediatamente. Cuando alguien no puede contestar, lo correcto es tomar el mensaje, explicando brevemente a quien llamó, que no se le puede responder en ese momento; pero que se tomará el mensaje; no es necesario decir la razón que imposibilita que le atiendan.

Para efectuar una llamada telefónica habrá que hacer lo siguiente: anotar todo lo que se desea comunicar y asimismo lo que se quiere saber; prever preguntas y respuestas de posible utilización; conocer el nombre y el número telefónico correctos de la persona con quien se comunicará. Se busca el momento adecuado para llamar con el fin de no interrumpir al receptor de la comunicación, una vez que se contesta, debe preguntarse si es un momento adecuado para conversar o si es conveniente hacerlo más tarde. En caso de que al llamar responda la contestadora electrónica, se deja el mensaje empezando por grabar el nombre y el número telefónico de la persona que llama y posteriormente el motivo de la comunicación. Al grabar el mensaje hay que hablar de forma clara para evitar confusiones.

¹⁷⁰ Mary D. Pekas. **El teléfono. Su uso productivo en los negocios.** Traduc. Susan Cowles de Restrepo, M.I.L., Colombia, McGraw- Hill Interamericana, 1992, p. 23.

En el ámbito empresarial el tiempo es vital, así que se aprecia en gran medida establecer conversaciones breves. Habrá que hablar sin rodeos y sin salirse del tema de interés, ya que hacerlo demostraría falta de respeto al tiempo de la persona que atiende el teléfono. Obviamente no implica ser rudos y perder la cortesía al conversar. En las llamadas de larga distancia se valora aún más la brevedad; además de tomar en cuenta el horario y el idioma del país de destino, para evitar contratiempos.

Para finalizar la conversación telefónica "...vuelva a mencionar brevemente los puntos importantes: verifique los hechos, especialmente los que se necesitarán para el trabajo de seguimiento; luego concluya repitiendo cual fue la acción o el próximo paso acordados. Hacer esto previene errores del tipo 'ay, pero creí que le había dicho' o 'no recuerdo que usted haya dicho eso'".¹⁷¹ Para colgar Mary D. Pekas sugiere que si uno ha llamado, se utilizará una frase amable de despedida, agradeciendo la atención y el tiempo brindados, se espera la contestación y después se cuelga. En caso de haber recibido la llamada, hay que esperar a que la otra persona termine la comunicación. Si una persona habla en exceso, habrá que hacerle notar de manera amable que uno tiene más actividades por realizar.

Las normas protocolarias que aplican en una llamada telefónica son: No tratar temas que pueden ser abordados personalmente o por escrito. No telefonar a personas que tengan un rango superior a menos que sea estrictamente necesario. En este caso, la persona que lo hace debe estar al teléfono cuando la llamada sea contestada, sin embargo, cuando se habla con alguien de rango inferior la secretaría puede esperar a que contesten y pasar la llamada inmediatamente. Cuando no se encuentra a la persona con la que se desea hablar puede dejarse el recado, si es un subordinado, éste deberá regresar la llamada en cuanto pueda. Si es un igual puede volver a llamarle o dejar el número telefónico para que la llamada sea respondida al llegar. Cuando se recibe una llamada y hay visitas,

¹⁷¹ *Ibid.* p. 41.

éstas serán atendidas, ya que "...no es correcto recibir a una persona y hacerla esperar frente a nosotros mientras charlamos por teléfono".¹⁷² Siguiendo estas sencillas normas, al conversar telefónicamente, las personas se desenvolverán con naturalidad y corrección.

En el ámbito empresarial es común que el empresario deba pronunciar algún **discurso** ya sea en un congreso, la inauguración de la empresa o de algún evento, en el aniversario de la misma, en una comida de importancia, etc. Por ello, conocer los puntos básicos para realizar un discurso es vital, pues así se evitará caer en la improvisación que casi siempre proyecta una mala imagen. Lo primero que debe hacerse es conocer el tema acerca del cual se va a hablar; siguiendo a Solé, debe darse respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero decir? ¿Cómo lo quiero decir? y ¿Cuándo he de terminar? Una vez respondidas dichas cuestiones será fácil escribir el discurso. Al redactarlo debe tomarse en cuenta la forma de abordar el tema para que sea del interés del público; utilizar palabras que sean comprendidas fácilmente; evitar repetir la misma idea, organizar las ideas de acuerdo a su importancia y decir todo de forma, clara, concisa y breve. Se puede utilizar alguna anécdota para provocar cierta risa y crear un ambiente de cordialidad, sin caer en la risa injustificada.

En general, la estructura del discurso es: 1) saludos y agradecimientos, que no deben ser excesivos; 2) la parte central o desarrollo del tema que será concreto y, 3) la conclusión. Hay que tratar de ser breves, lo ideal son menos de 10 minutos, el máximo son 20. Cuando varias personas van a intervenir "El orden de los discursos será el inverso a la categoría o importancia de los oradores, cerrando el acto en último lugar la personalidad más relevante. También puede darse el caso de que sea la persona que presida la que abra el acto con unas palabras sobre la ocasión y, a continuación, de paso a los diferentes oradores".¹⁷³ Una vez que se

¹⁷² María Berisso. **Protocolo y Ceremonial. Oficial, Empresario y Social. Teoría y Práctica.** Argentina, Grupo Editorial Planeta, 1999, p. 361.

¹⁷³ Francisco Marín Calahorra. *Op. cit.* p. 173.

va a comenzar a hablar, se debe saludar al anfitrión, a las personas más importantes y pronunciar el discurso.

Es común dentro de las empresas la realización de **brindis**, estos pueden celebrarse en honor de alguna persona o a causa de algún acto. Constan de tres partes esenciales. En primer lugar debe realizarse un saludo ya sea a la persona sujeto del homenaje o a los presentes en el evento. Después se pronunciarán unas palabras sobre el motivo del brindis y finalmente se realiza el brindis deseando salud y felicidad a todos o al homenajeado. En caso de que el brindis sea por la empresa, se desea por ejemplo, que ésta sea próspera o que algún cambio tenga éxito. Se levanta la copa a la altura de los ojos y se bebe. En caso de que haya sido motivado para honrar a alguien, el homenajeado al tomar la palabra, agradece el homenaje, habla acerca del motivo de reunión, brinda por los asistentes, levanta la copa mirando hacia todos los presentes, sonríe y bebe. En el brindis las palabras deben ser sinceras, breves y comprensibles para todos los asistentes. Así mismo, debe evitarse utilizar expresiones vulgares al momento de beber.

Finalmente otra actividad frecuente que se inscribe en la comunicación oral son las **entrevistas**. Cuando se contrata nuevo personal; cuando se intercambia información con proveedores o cuando se atiende a los clientes es necesario realizar entrevistas para obtener cierta información. En todo caso, existen ciertas normas protocolarias que permiten conducirse correctamente durante esas situaciones como son: causar buena impresión a todas aquellas personas con las que se hable; ser puntuales, ya que el tiempo está previsto y no es correcto alterar los planes establecidos. No debe tomarse asiento hasta que la otra persona lo indique. Tampoco es cortés fumar, masticar chicle o comer dulces, pues estas acciones podrían interferir al momento de hablar y se perdería la comunicación esperada, además de causar una pésima impresión. Para dirigirse a la otra persona debe tratarse de usted, "De hecho, es preferible utilizar el tratamiento de 'señor', 'señora' o 'señorita'. Trate a todas las mujeres de señorita, y deje que sean

ellas las que aclaren si desean otro tratamiento".¹⁷⁴ También debe mostrarse seguridad al hablar y al moverse, los movimientos proyectan en gran medida la seguridad que poseen las personas. Al terminar la entrevista, el interesado debe levantarse, dar las gracias, estrechar la mano de la otra persona o personas y salir elegantemente. Algo que ayuda después de haber concluido el encuentro es enviar una nota de agradecimiento, expresando la gratitud por el tiempo concedido y agregar algunos comentarios favorables a la empresa. Para realizar dicha nota, deben seguirse alguna forma específica. A continuación se abordarán los principales documentos que utilizan las empresas en cuanto a comunicación escrita señalando sus características.

3.1.5.2 Comunicación escrita

La comunicación, como ha sido señalado, es parte primordial en el funcionamiento de la empresa. En ocasiones no es posible que se logre personalmente y en esos casos es necesario recurrir a la forma escrita, que se define como "...la transcripción de información por medio de un conjunto sistematizado de grafismos, denominados escritura".¹⁷⁵ En el ámbito empresarial varios asuntos importantes se concretan a través de documentos que contienen información valiosa para cada compañía, de ahí la trascendencia de presentar todos los documentos de la mejor forma, en primer lugar para causar una buena impresión tanto de la persona que realiza la comunicación como de la seriedad de la empresa; en segundo lugar, para permitir que la información que se desea transmitir sea comprendida en su totalidad y fácilmente.

La comunicación escrita puede clasificarse de diversas formas. De acuerdo al destino del documento, se habla de comunicación al exterior, es decir, todos aquellos escritos que son dirigidos a personas ajenas a la compañía como son: la carta comercial, la saluda, el oficio, la reclamación, el fax, el telegrama, etc. También existe la comunicación escrita al interior y se expresa en el memorándum

¹⁷⁴ M. Young Stewart; M. Faux. *Op. cit.* p. 227.

¹⁷⁵ Montse Solé. *Op. cit.* p. 57.

y el informe entre otros, que son de interés para el personal del corporativo. Según el sentido de la comunicación puede hablarse de la ascendente, cuando es dirigida a un superior, la descendente cuando se dirige a un subordinado y la horizontal cuando será recibida por persona con el mismo nivel del remitente. Finalmente puede ser individual o colectiva, dependiendo el número de personas que deban recibirla.

Para establecer una comunicación escrita eficaz, deben contemplarse ciertos elementos que permiten evitar errores al escribir. De acuerdo con Montse Solé antes de comenzar a redactar deben plantearse las siguientes preguntas ¿A quien escribimos? ¿Por qué escribimos? y ¿Cómo escribimos? Una vez que se han contestado será fácil organizar las ideas y estructurarlas en un orden lógico. Para escribir será necesario utilizar el idioma correctamente, es decir, respetar las reglas gramaticales, emplear las palabras adecuadas, evitar un lenguaje en exceso formal, no utilizar palabras cuyo significado se desconoce y cuidar la ortografía. Para que la información que se desea transmitir sea comprendida es necesario escribir con sencillez, de forma clara, ágil, concisa, evitando la repetición de una palabra y sin confundir ideas. Además en el caso de que el documento sea escrito a mano, la letra será clara, evitando que se deba descifrar el mensaje. Todos los escritos guardarán extremada limpieza, presentación ordenada y seguirán rigurosamente el formato adecuado a su temática y categoría.

Existen normas que aplican para cada documento en específico, sin embargo hay otras normas que se aplican generalmente en dicho tipo de comunicación, a continuación se muestran las principales: Dirigirse al destinatario con propiedad, utilizando el tratamiento que le corresponda considerando su sexo, su cargo, su edad y la relación de jerarquía con quien envía la misiva. Es de suma importancia respetar los tratamientos protocolarios, ya que la correspondencia oficial y la de la empresa deben hacer honor al personal que tiene derecho a un tratamiento determinado. Por tal motivo, deben conocerse los diferentes tratamientos a los que

puede hacerse referencia como por ejemplo, su Majestad, su Alteza Real, Príncipe o Princesa, Excelentísimo Señor, Vuestra Excelencia, Presidente de Gobierno, Ministros del Gobierno, Secretarios de Estado, Presidente de la empresa, Gerente de la empresa, etc.

Al recibir una comunicación debe contestarse con la brevedad posible, lo correcto es hacerlo en el transcurso de los ochos días siguientes a la fecha de recepción. La cortesía en la comunicación escrita también implica que las cartas no deben ser extensas, cualquier empresario aprecia un mensaje directo, ya que su tiempo está contemplado para la realización de diversas actividades y no únicamente para leer los documentos que recibe. El tono de la comunicación será amistoso, cuidando de no adornar excesivamente el escrito, (es decir, se evitará utilizar palabras rebuscadas, así como palabras que alaben en exceso al receptor del documento). Respetando la cortesía también hay que expresar claramente las ideas sin hacer notar en ciertos casos, el descontento, resentimiento, etc. que pudieran llegar a existir en la persona que escribe. Además ningún escrito puede contener errores, tachaduras o márgenes mal alineados. La calidad del papel y su combinación con los sobres serán cuidadas en extremo. Los nombres y direcciones tendrán que anotarse completos y correctamente. Los formatos para cada documento se respetan sin hacer modificaciones y finalmente la firma debe ser clara. "Aunque, sin duda, será su secretaria quien cargue con la responsabilidad de redactar la mayoría de las cartas, no olvide nunca que es usted quien las firma y que su contenido reflejará sus propias facultades de dirección".¹⁷⁶ A continuación se muestran los principales documentos utilizados en las empresas y los requisitos básicos que cada uno debe observar.

Al interior de la empresa un documento de fácil manejo es el **memorándum**, sirve para comunicar algún hecho relevante; transmitir órdenes; plantear algún tema específico; enviar documentos a determinado departamento de la compañía, etc. Debe ser breve, generalmente lo utilizan los jefes cuando desean dar a conocer

¹⁷⁶ M. Young Stewart; M. Faux. *Op. cit.* p. 70.

sus instrucciones al personal del corporativo, pero puede ser usado por personal de menor rango. En la actualidad con el uso del correo electrónico su utilización ya no es tan frecuente. Los temas que aborda no deben ser conflictivos o de alta importancia. Es importante cuidar el lenguaje al redactarlos; error común puede ser utilizar expresiones ambiguas o coloquiales como "por supuesto", "tal como te comenté el otro día", "como ya sabrás", etc.

Dentro de una empresa el desarrollo de cada departamento debe ser siempre del conocimiento de los jefes, por ello, es necesario realizar un **informe**, que no es más que la información obtenida de un seguimiento, de una investigación, de una encuesta, etc. Debido a su naturaleza, es necesario utilizar vocabulario especializado en el área correspondiente. Como complemento puede contener apoyos gráficos que den sustento a los argumentos. Al momento de redactarse debe hacerse con objetividad y siempre respaldado con hechos comprobables.

Las partes de las que consta son: título, introducción, exposición de los hechos, reflexión, conclusiones y posibles alternativas o soluciones futuras. El título será breve explicando el contenido del informe. La introducción es el primer acercamiento al tema, para que el lector tenga conocimiento del mismo. La exposición de hechos consiste en explicar el tema y aclarar en que estado se encuentra. La reflexión intenta valorar el desarrollo conseguido. Las conclusiones son las ideas finales más importantes que puede resaltar la persona que elabora el documento, haciendo notar los avances y retrocesos. Finalmente las soluciones futuras se expresan como las actividades a desempeñar posteriormente a la fecha del informe para responder a las necesidades captadas al analizar los hechos. El tipo de informe puede variar según la empresa y sus características propias; por ejemplo, puede comunicarse algún hecho importante con respecto al personal; puede darse a conocer el estado de una investigación sobre las políticas de la competencia; puede hacer del conocimiento del personal avances técnicos del área correspondiente, etc.

Un documento utilizado ampliamente en el ámbito empresarial es la **carta comercial**. Consta de seis elementos que son: encabezamiento, dirección del destinatario, salutación, cuerpo, despedida y firma. El encabezamiento consiste en el nombre y dirección de la empresa que generalmente ya vienen impresos en el papel en que se va a escribir la carta. Únicamente hará falta agregar la fecha, dato que nunca debe omitirse, así como la ciudad en que se redacta; se colocan estos datos en el ángulo superior derecho de la hoja; y, en el ángulo superior izquierdo se escribe el nombre de la persona que recibirá la carta, su cargo y la dirección. La salutación será una frase adecuada al destinatario, por ejemplo: "Muy señor mío", "Señores", "Estimado señor Olvera", "Estimados señores", etc. El cuerpo de la carta consiste en la información que se desea transmitir. Lo recomendable es que sea breve no ocupando más de una cuartilla. Algunas pueden ser de un párrafo. Si la extensión es considerable, debe contemplarse la idea tratar el asunto personalmente.

En la forma de redactar "utilice la primera persona del singular [...] No es incorrecto el 'nosotros' corporativo de la empresa, pero cuando en el uso de sus funciones conteste, procure hacerlo en primera persona del singular".¹⁷⁷ Puede utilizar frases amistosas para despedirse. Las despedidas formales incluyen frases como "Muy sinceramente" o "Suyo afectísimo", las menos formales pueden ser "Atentamente", "Cordialmente", "Un cordial saludo", etc. Finalmente debe escribirse el nombre y cargo del remitente quien deberá firmar a mano la carta, haciendo la firma legible.

Para que una carta comercial proyecte una imagen excelente de la empresa, lo recomendable es imprimirla en hojas de color blanco, de color blanco ahuesado o gris claro, con letras negras. Los sobres deberán hacer juego con el papel de la carta. Por lo general, como se había apuntado las hojas tendrán impresos el nombre y la dirección de la empresa. Si no es así, no debe olvidarse colocarlos. Cuando la carta que se enviará es personal y no por parte de la empresa, el papel

¹⁷⁷ *Ibid.* p. 73.

y los sobres tendrán el nombre del remitente, su dirección particular y el título profesional que posee, es decir, economista, contador, abogado, etc.

La **saluda** "Es un escrito breve utilizado para transmitir avisos, notificaciones, felicitaciones, invitaciones, etc., de tipo protocolario".¹⁷⁸ En las compañías suele ser utilizada por los directores generales o los jefes de empresa. Puede ir en parte impresa y en parte mecanografiada. El tamaño correcto es el de una cuartilla, de papel grueso blanco o beige, con margen izquierdo y derecho de dos centímetros. Se compone de tres partes que son: encabezamiento, cuerpo y cierre. El encabezamiento se coloca en la parte superior, contiene el cargo de la persona que la remite y la empresa que representa, a continuación con letras mayúsculas la palabra SALUDA, centrada todo esto está impreso en la cuartilla. El cuerpo consiste en la información a transmitir, debe colocarse siempre una letra "a" minúscula al inicio del margen izquierdo y a continuación se escribe el nombre del destinatario en letra mayúscula. Posteriormente se redacta el mensaje de forma clara, concisa, en tercera persona y con brevedad. Se mecanografía el texto a doble espacio interlineal, para evitar que el espacio en blanco sea excesivo. Este tipo de documento no lleva firma y tampoco la dirección del destinatario. Pero de forma impresa debe contener el nombre completo del remitente y una fórmula de cortesía, seguida del lugar y fecha en que se elabora, en esta última se mecanografía el día, el mes y el año. Las fórmulas de cortesía a utilizar en el cierre pueden ser: "Con esta ocasión le expresa su consideración personal", "Aprovechando para expresarle su consideración más distinguida", "Aprovecha esta oportunidad para ofrecerle sus respetos" o "Esperando verse favorecido con su confianza, le ofrece el testimonio de su consideración más distinguida".

Existe otro tipo de saluda más pequeño de 10 x 9 centímetros, se utiliza para acompañar envíos. El borde superior está doblado hacia delante, y en él de forma impresa se encuentra el escudo o logotipo de la empresa. En el centro se escribe:

¹⁷⁸ Montse Solé. *Op. cit.* p. 65.

"Con los saludos" y a continuación el nombre completo del departamento y debajo el nombre de la empresa.

Cuando en una empresa se celebra algún evento como inauguración, comida, aniversario, la **invitación** será primordial. Debe tener una presentación excelente, ya que proyectará la imagen del corporativo. Debe cuidarse la calidad del papel, el texto y el tipo de letra, así como el tiempo de anticipación para enviarla. También debe contener la siguiente información: quiénes invitan, a quién se invita, para qué se invita, dónde se invita, a qué hora, cuándo, cómo debe ser la vestimenta, dónde puede confirmarse la asistencia o la imposibilidad. Se redacta con amabilidad y en tercera persona. La invitación puede ir impresa en su totalidad o con algunos datos escritos a mano. No puede mecanografiarse. "Si las tarjetas de invitación van impresas, es muy importante que el tipo de letra sea claro y sencillo. Si se utilizan varios tamaños o varios tipos de letra han de estar bien armonizados".¹⁷⁹

Al recibir una invitación debe agradecerse y confirmar la asistencia o en todo caso disculparse por no asistir y dar la razón que no lo permite. En ocasiones con la invitación se recibe una tarjeta de respuesta, a ésta se añade el nombre y se envía con la brevedad posible, esto es uno o dos días a más tardar, después de recibirla, indicando si se asistirá o no. Cuando se contesta una invitación formal debe hacerse en una tarjeta de color blanco o crema aproximadamente de 12.5 x 8.5 centímetros, escrita a mano, con pluma de tinta negra. Si no se asistirá es recomendable explicar las causas y agradecer la invitación. Las frases que pueden utilizarse son: "Tienen el gusto de aceptar..." o "Sienten no poder asistir".

Es común en el ámbito empresarial enviar una **felicitación**, cuando no es posible hacerlo personalmente, por ejemplo para felicitar a un empresario por el éxito de su compañía, desear Feliz Año Nuevo a un socio, etc. Debe utilizarse una tarjeta blanca de 16 x 11 centímetros, con el nombre impreso en el ángulo superior izquierdo. Hacerlo con tiempo suficiente para que llegue el día señalado. No debe

¹⁷⁹ Carmen Soto Díez. *Op. cit.* p. 149.

ser extensa y en lo posible habrá de evitarse el uso de formulas hechas, ya que no expresan sinceridad, lo cual es fundamental en un escrito de este tipo. Puede escribirse en computadora o en máquina. Una vez que se ha recibido una felicitación, debe contestarse agradeciéndola en una carta breve, amable y dentro de los ocho días siguientes. En caso de que dicho documento sea con ocasión de alguna fiesta como Año Nuevo, se felicitará también a la persona que lo remitió.

Otro documento importante que en ocasiones es necesario enviar son las **cartas de condolencias** o de **pésame**. Deben ser escritas a mano, con delicadeza, sinceridad y reflejar apoyo moral hacia el destinatario. Para evitar una comunicación un tanto fría, no debe hacerse referencia a otros casos parecidos. Sin embargo, puede hacerse un comentario de algún buen recuerdo que se tenga de la persona fallecida. Este tipo de cartas deben enviarse en cuanto se recibe la noticia, ya que hacerlo con demora puede incomodar al destinatario. Recibir este tipo de documentos se agradece; para hacerlo se imprimirán tarjetas con el nombre de los familiares, en orden de precedencia, con algún texto escrito a mano. También puede hacerse a través del periódico, pero es más correcto hacerlo personalmente.

Un documento que en ocasiones puede utilizarse en las empresas es la **reclamación**. Lo ideal es que la compañía no reciba este tipo de comunicación, pero cuando se obtiene algo distinto a lo que se había convenido es necesario realizarla. La redacción debe ser amable, sin mostrar enojo, pero si con firmeza para hacer notar que hay buena voluntad de arreglar el error. No se incluyen amenazas, ni palabras duras o insultos. Debe explicarse claramente dónde está el error y lo que se había convenido, para justificar el envío de la misma. Para dar respuesta a este tipo de documento, se agradece el señalamiento, se expresan disculpas, se brinda una explicación y se repara la falta. Si por el contrario, la reclamación no procede, debe hacerse notar la confusión, en forma delicada y amable para evitar fricciones. A pesar de recibir una comunicación de este tipo, la empresa receptora no debe perder el contacto con la persona o con la compañía

que hacen la reclamación ya que no sería correcto, porque se proyectaría una imagen de poca seriedad y se perderían oportunidades de negocios.

Las empresas también establecen comunicación escrita con entidades del sector público, por ello es necesario conocer las características que deben poseer los documentos, que en determinado momento se utilizarán. El primero de ellos es el **oficio**, es el más común para establecer contacto entre ambos sectores. Cuando se redacta la respuesta a un oficio recibido, el documento recibe el nombre de **notificación**. El tamaño del papel es de una cuartilla o folio y en la parte superior izquierda lleva el nombre del organismo de donde emana. En la parte superior derecha bajo el membrete, se colocan las referencias o sea los datos de la comunicación anterior y el asunto. Consta de: encabezamiento, exposición, despedida y pie. En el encabezamiento se contempla el membrete del organismo que expide el oficio, la dirección y las referencias; también se incluye el tratamiento correspondiente al destinatario. La exposición es la parte donde se va a desarrollar el tema a tratar; pueden ser uno o varios párrafos. La despedida contiene una frase cortés. Posteriormente aparece el lugar y la fecha de elaboración; el nombre, la firma del remitente y su cargo. Finalmente se sella.

Otro documento que las empresas pueden utilizar es el **certificado**. Cuando se desea dar fe de un hecho se expide este tipo de comunicación. Consta de tres partes: el encabezamiento, el cuerpo y la firma. El encabezamiento indica el nombre de la empresa que lo otorga. Posteriormente se escribe el nombre de la persona que lo expide, su cargo y el nombre del departamento de la empresa a que corresponde. El cuerpo se inicia más abajo con la palabra "CERTIFICO" o "CERTIFICA que...". A continuación se escribe el texto y en caso de certificar varias cosas cada párrafo empezará con la palabra "que". El último párrafo debe empezar con la frase: y para que así conste donde convenga al interesado, y a su instancia, expido el presente certificado con el sello de... (la empresa), en... (ciudad) a... (día) de... (mes) de... (año)". En seguida se pone a la derecha nombre, firma y cargo de quien lo emite; y el sello de la empresa a la izquierda. Si

la persona que firma el documento no es la autoridad máxima de la empresa, deberá incluirse en el ángulo inferior izquierdo, la firma de ésta, dando el visto bueno.

Existen otros dos tipos de documentos de uso frecuente en las empresas que son el **telegrama** y el **fax**. El primero proviene del griego *tele*, lejos y *gramma*, escritura, es decir escritura de lejos. Se define como "1. Comunicación que se transmite por telégrafo. 2. Papel normalizado en que se recibe escrito el mensaje telegráfico [...]".¹⁸⁰ Suele utilizarse para felicitar o para dar un pésame. Para redactarlo es importante poner el nombre completo de la persona que lo envía. La redacción debe ser lo más clara y breve posible, sin que esto implique perder la corrección al expresar lo que se quiere hacer saber al destinatario. Su ventaja es la rapidez con la que se recibe, pero al mismo tiempo es una limitante si se toma en cuenta que no siempre el destinatario la lee primero.

El fax es "1. Sistema de transmisión de originales de textos, dibujos o fotografías a distancia a través del teléfono. 2. Documento enviado por este sistema. [...]".¹⁸¹ En la actualidad este medio de envío de información se utiliza con frecuencia por el personal que labora en las diferentes empresas. Para transmitirlo se debe llamar a la oficina de destino para preguntar si es posible que sea transmitido, especificando que es lo que se va a enviar. Una vez aceptada la transmisión se vigilará que el documento pase sin contratiempos. En cuanto a la redacción, debe dirigirse a una persona específica, ya que al recibirlo será entregado al destinatario que se especifique en él. En las oficinas es común tener un fax para varios departamentos, de ahí la importancia de poner el nombre completo de la persona que debe recibirlo. Se redactará el texto de forma breve, clara y se firmará para identificar al remitente. Es correcto anexar una carátula que puede contener el nombre del remitente, el nombre del destinatario, el asunto y un número al cual puede darse la contestación. No es conveniente, ni adecuado,

¹⁸⁰ Larousse. **Gran Diccionario Usual de la Lengua Española**. España, Larousse, 1998, p. 1687.

¹⁸¹ *Ibid.* p. 729.

incluir información personal o confidencial, ya que este tipo de documento no posee la característica de privacidad, pues es susceptible de ser leído por cualquier persona que labore en la oficina donde se recibe.

Actualmente el uso de las computadoras es cada vez más frecuente en las empresas, por ello, puede considerarse también el uso de **correo electrónico** en el campo de la comunicación escrita. Cuando se redacta este tipo de misiva debe hacerse de forma breve y clara, utilizando el tratamiento correspondiente a la persona que lo recibirá. El nombre y la fecha son importantes, sin embargo, en caso de olvidar agregarlos, no habrá problema ya que al recibir la notificación del mensaje aparecen automáticamente el nombre del remitente y la fecha de envío. La utilización de la puntuación debe ser extremadamente cuidada, ya que en este tipo de correo es común que se recurra a abreviaciones; por ello se recomienda reforzar "el auténtico sentido de lo que quiere transmitir utilizando correctamente los signos de puntuación disponibles en nuestro idioma, como los signos de admiración, interrogación, paréntesis, comillas, etc."¹⁸² Cabe resaltar que no debe escribirse todo en mayúsculas, ya que esto equivale en Internet a "gritar"; lo correcto es escribir empleando letras mayúsculas y minúsculas.

3.1.6 Negociaciones

En el mundo empresarial lo más común es realizar negociaciones en todos los niveles; su contenido será desde una política que adoptará la compañía, que afecta al personal, hasta un complejo proceso de concertación con empresarios extranjeros o entre empresas, son ejemplos los casos de: las fusiones, la compra de algún producto, la asociación tecnológica, etc. Primero debe entenderse qué es la negociación para comprender su naturaleza y tener éxito al llevarla a la práctica. Se define entonces como "...la actividad dialéctica en la cual dos o más partes que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose mutuamente, para lo cual utilizan tanto el poder como la disposición que pueda

¹⁸² Marisela Guevara. **Buenos Modales para Ejecutivos. Guía de Comportamiento en el Mundo de los Negocios.** México, Alfa omega grupo editor, 2000, p. 95.

existir para aceptarlo con el fin de llegar a un acuerdo mutuamente aceptado y que configura desde entonces un objetivo común en cuyo logro las partes se comprometen".¹⁸³ De acuerdo con esta definición cuando un empresario va a realizar una negociación tendrá que interactuar con otras personas y contemplar la posibilidad de que ellas tengan intereses diferentes, pero finalmente ambas partes necesitan llegar a un acuerdo. Esto último es lo que debe ser aprovechado por el ejecutivo para tratar de llegar a un punto de entendimiento que sea benéfico para todos.

Asistir a una negociación con la preparación adecuada es conveniente y vital para el empresario porque sus intereses tendrán mayor posibilidad de ser favorecidos. En este estudio se señala de forma general el proceso de negociación; en la literatura existente al respecto no existe unanimidad en cuanto al número de etapas que lo conforman, sin embargo al analizarlas pueden resumirse en tres, que son: preparación, desarrollo y evaluación. La primera etapa es la **preparación**, aquí se trata de identificar: la capacidad que se posee para negociar, las posibilidades de éxito, la forma de desarrollar el proceso, las debilidades y fortalezas de la contraparte y también se designa al negociador o negociadores según sea el caso. La capacidad para negociar se entiende como la disposición que existe para llegar al fin deseado, por ejemplo, si una compañía tiene recursos económicos considerables y va a negociar con otra en similitud de condiciones, es normal que no pueda utilizar su capacidad financiera para presionar a la contraparte, en cambio si llegara a tratar con una empresa en quiebra, es lógico que utilizaría su supremacía económica para presionar y lograr sus objetivos; de ahí la importancia de identificar cuáles son las capacidades que existen para utilizarlas inteligentemente, sin desperdiciar oportunidades y recursos. Destaca el grado de influencia que se tiene sobre la otra Parte, ya que, de esto dependerá que la negociación siga el curso más adecuado a nuestros intereses. Por ejemplo, "Entre dos empresas, la que cuenta con mayores recursos,

¹⁸³ Jesús Edmundo García López. **Seminario Técnicas de Negociación**. México, Expresión XXI, 1996, p. 7.

mejor organización y con un equipo negociador muy competente e informado frente a otra de capital menor y en situación financiera sin problemas al presente, pero con cierta incertidumbre en el mediano plazo, y con un equipo negociador menos avezado, la primera está en condiciones de ejercer un poder mayor sobre la segunda, lo que puede verse muy bien reflejado en la negociación misma y en sus resultados".¹⁸⁴ La relación que se entabla con la contraparte también es relevante, debe existir confianza, un ambiente de seguridad, conocimiento de la materia a negociar, etc. Una vez contemplado todo esto, se procede a elegir a los negociadores. "Generalmente, las delegaciones se organizan en forma de pirámide cuya base la conforman los cuadros de apoyo y de ejecución de los lineamientos; la parte media está constituida por los técnicos y asesores y la cúspide corresponde a los funcionarios de alto nivel que toman las decisiones políticas".¹⁸⁵ En algunas empresas, el personal no cuenta con la capacitación adecuada para negociar, en ocasiones asisten sin haber preparado correctamente la información y sin haber diseñado una estrategia a seguir, de ahí que al llegar el momento de intercambio de opiniones con la otra parte negociadora, se pierdan oportunidades y se otorguen concesiones que posteriormente afectan a la compañía. Por la importancia del tema, en otro apartado se señalarán las características deseables del negociador y los errores que suelen cometerse.

Dentro de esta fase también se debe reunir toda la información posible acerca de la contraparte (sus objetivos, intereses, políticas seguidas, percepción que tiene de nuestra empresa, etc.), esto con el fin de detectar cuales serán sus intereses principales y las posibles estrategias y tácticas que puede utilizar. También es viable, en caso de que hayan existido negociaciones pasadas con esa compañía, recabar los datos respectivos para estudiar cuál es la forma en que se desempeña y prever un posible escenario a presentarse, así como las soluciones que se tomarían en determinado momento, esto más que nada, es para evitar sorpresas

¹⁸⁴ Juan Carlos M. Beltramino. **Como negociar internacionalmente Entre gobiernos, entre empresas. En organismos y conferencias.** Buenos Aires, Abeledo-Perrot, 1994, p. 61.

¹⁸⁵ Lucía Irene Ruiz Sánchez. "Fundamentos de las negociaciones internacionales" en Lucía Irene Ruiz Sánchez (Coordinadora). **Las Negociaciones Internacionales.** 2ª ed., México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM – Secretaría de Relaciones Exteriores, 1995, p. 37.

desagradables en la mesa de negociaciones. Siempre debe resaltarse la importancia de prepararse e informarse ya que "...cuanto más se profundice en este ejercicio, que es en definitiva especulativo pero con apoyatura de datos e información disponible, más reducidos serán los riesgos de pérdidas y eventuales decepciones como resultado del mismo. [...] quien conozca mejor a la contraparte estará en condiciones de obtener el mayor provecho en su accionar [...]".¹⁸⁶

También se procede a reunir información de nuestra compañía, así como a decidir los objetivos, la estrategia, las tácticas, etc., que se van a emplear. Se reúnen datos de la propia corporación para que al momento de negociar, no se tenga desconocimiento del funcionamiento de la misma y no se incurra en errores graves. Posteriormente se define qué es lo que se quiere alcanzar por medio de la negociación, hasta donde se puede ceder, qué se va a ofrecer, qué alternativas se pueden contemplar en caso de no obtener lo deseado, qué información se va a brindar a la contraparte, cuáles son los temas a tratar durante la negociación y en que orden, etc. En esta etapa es entonces donde se definen los objetivos, la estrategia y las tácticas a seguir, cabe señalar que estos dos últimos conceptos en ocasiones se confunden, por ello es necesario comprender a que hace referencia cada uno. La estrategia es el "Arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de una guerra o la defensa de un país. Arte, traza para dirigir un asunto".¹⁸⁷ También se ha definido como el "Conjunto de acciones coordinadas para conseguir un fin".¹⁸⁸ Es decir, va a ser aquel plan de acción a implementar para conseguir el objetivo deseado. En el ámbito militar se dice que se conducirá el desenvolvimiento la guerra, pero en cuanto a las negociaciones, la estrategia se concibe como la guía que traza el camino a seguir en el desarrollo de las mismas. La táctica por su parte se entiende como "Método o sistema para realizar una cosa y alcanzar un objetivo [...] Habilidad y disimulo que se emplea para lograr un fin [...] Conjunto de reglas para la instrucción y ejercicio de la tropa y para la

¹⁸⁶ Juan Carlos M. Beltramino. *Op. cit.* p. 34.

¹⁸⁷ **Summa Diccionario. Lengua Española.** Barcelona, Océano, p. 430.

¹⁸⁸ Manuel Seco, *et. al. Diccionario del Español Actual.* Madrid, Aguilar lexicografía, 1999, Vol. I, p. 2023.

realización de las operaciones militares”.¹⁸⁹ En referencia al tema que nos ocupa las tácticas son el medio que hace posible la aplicación de la estrategia diseñada, van a ser las acciones a realizar que en conjunto permiten conseguir la satisfacción de nuestro interés.

Finalmente en la fase de preparación es necesario contemplar los recursos que serán utilizados, es decir, material de apoyo (proyectores, gráficas, presentaciones, etc.); dinero que cubra los gastos generados en el desarrollo de la negociación y los recursos técnicos que pueden utilizarse como son: computadoras, teléfonos, faxes, fotocopadoras, etc. Así mismo, también se pueden llegar a celebrar reuniones previas, cuando se trata de una negociación multilateral por ejemplo, ya que en ellas se definen acuerdos que únicamente son firmados el día de la negociación, evitando así la pérdida de tiempo. Una vez contemplados estos aspectos puede darse paso a la segunda fase.

El **desarrollo** de la negociación es la segunda parte del proceso. La participación del negociador en este momento es decisiva, ya que de su desempeño depende el logro de acuerdos, por ello tendrá que ser coherente con sus argumentos y posiciones desde el principio, puede ser agresivo, indiferente, flexible, etc., pero siempre debe haber congruencia en su actuar. Un elemento importante en esta fase es escuchar, ya que así se pueden comprender los puntos fuertes y débiles de la otra parte y por consecuencia deducir cuál será su postura. Es aquí donde se aplican la estrategia y las tácticas definidas previamente; se da a conocer la propuesta y al mismo tiempo se escucha la de la contraparte. Habrá de cuidarse el momento para aceptar la oferta recibida y para hacer concesiones, esto dependerá en gran medida de la estrategia y las tácticas utilizadas, de ahí la importancia de fijarlas claramente desde la preparación de la negociación. En ocasiones se realiza la propuesta y no hay una respuesta favorable de la otra Parte o también sucede que tratan de presionar con una concesión, lo ideal es que “No acepte la primera oferta, exprese su satisfacción al notar que se mueven en el

¹⁸⁹ Larousse. *Op. cit.* p. 1667.

sentido adecuado, hacia el logro de un acuerdo, pero no ofrezca ninguna concesión sino hasta estar totalmente seguro de que no habrá más movimiento a su favor a menos que usted otorgue algo".¹⁹⁰ Tácticas como ésta serán señaladas posteriormente para que sirvan de apoyo al empresario. Las acciones paralelas constituyen otra herramienta dentro de esta fase, permiten llegar a un acuerdo con mayor rapidez fuera de la mesa de debate. Generalmente con estas acciones se busca apoyo y en otros casos, se amenaza al negociador de la contraparte para que actúe de forma conveniente a nuestro interés. También se pueden emplear fuera del lugar de las pláticas, para cambiar las circunstancias e inducir a una determinada reacción. Por ejemplo, se puede hacer contacto con representantes de otras empresas para buscar su apoyo, una vez que se obtenga, se hará del conocimiento de la compañía con la que se está negociando, la cuál buscará llegar a un acuerdo para no quedar fuera; se consideran igualmente acciones paralelas, las declaraciones o las demostraciones de fuerza, por ejemplo, una empresa hace una declaración en donde explica que va a comprar a otro corporativo que no es con quien está negociando, éste último, modificaría su comportamiento, para no perder el contacto; en cuanto a una demostración de fuerza, ésta se observaría más que nada en el aspecto financiero, una compañía puede presionar a otra por medio de los recursos económicos, para demostrar que no hay más camino que negociar en los términos que propone la parte que utilizó esas acciones paralelas y así el resultado de la negociación favorecerá sus objetivos.

Para terminar esta fase de la negociación es necesario saber cerrar y concretar los acuerdos logrados. En este momento, se expresan de forma escrita los compromisos aceptados, de preferencia que se redacten en el idioma dominado por el empresario, para evitar confusiones, también debe tomarse en cuenta que "En la mayoría de los países desarrollados, el contrato escrito es la forma aceptada para expresar lo acordado. En otros países, como Japón, se valoran más la honradez y la confianza englobadas en una relación personal que se ha

¹⁹⁰ Felipe Ávila Marcué. *Op. cit.* p. 208.

establecido y cultivado durante un largo periodo de tiempo. De hecho, la redacción de un contrato en extremo detallado en presencia de abogados puede llegar a ser un insulto para los japoneses (y personas de culturas similares). Es importante estudiar las costumbres locales a fin de conocer la forma apropiada para formalizar el acuerdo".¹⁹¹

La última parte en el proceso de negociación es la **evaluación**, aquí se analizan los resultados obtenidos, para evaluar si se cumplieron los objetivos fijados al inicio. Se puede considerar una negociación exitosa cuando: se lograron en su mayor parte los objetivos fijados; se solucionó un problema; se concretó una alianza, se obtuvo una venta importante, etc. Por el contrario, una negociación fracasada se concibe cuando se agravó el conflicto, se rompió la relación, se perdieron recursos o no se cumplió ninguno de los objetivos fijados al principio. En esta fase se detectan los errores y los aciertos, que habrán de ser anotados para que en futuras negociaciones se ponga cuidado en evitar los errores y en que se apliquen con mayor éxito los aciertos. También será necesario realizar un seguimiento acerca del cumplimiento de los acuerdos pactados, para tener siempre información sobre lo que se ha negociado. Esto es importante, ya que se convierte en una base de datos que ayuda al empresario a tener material disponible para consultar en futuras negociaciones.

3.1.6.1 Características elementales de un negociador.

Los negociadores son fundamentales para lograr que los objetivos de la empresa se cumplan; de su actuación dependerá en gran medida que la negociación sea exitosa. Al seleccionarlos se debe tomar en cuenta una serie de características mínimas para garantizar que los intereses de la compañía sean representados y defendidos correctamente. Lo ideal es seleccionar negociadores profesionales, es decir, aquellos individuos que "...cuentan con un sustento profesional y teórico de los diversos métodos, principios y estrategias para negociar, pero al mismo

¹⁹¹ Donald W. Hendon; Rebeca Angeles Hendon. **Cómo negociar en cualquier parte del mundo**. México, Limusa, 2000, p. 23.

tiempo, han desarrollado cierta intuición y habilidad espontánea para amoldarse a las cambiantes situaciones sin necesidad de seguir un modelo teórico preestablecido. Generalmente planean sus negociaciones y prevén los posibles escenarios que puedan suscitarse".¹⁹² Sin embargo, la compañía no contará siempre con este tipo de individuos. Cabe señalar que existen negociaciones individuales o colectivas; en el segundo caso, como existe un equipo encargado, será más fácil reunir las habilidades necesarias, ya que cada persona contará con ciertos rasgos que en conjunto permiten trabajar exitosamente. A continuación se señalan algunas aptitudes elementales que requiere cualquier sujeto negociador para desempeñarse sin problemas.

Las características principales para tomar en cuenta a una persona como posible negociador son: tener una gran capacidad de comunicación, para entablar diálogo con la contraparte; ser pacientes, para no desesperarse y precipitarse; contar con gran capacidad de observación, esto es vital para no perder detalles, analizar la actuación de la otra Parte y estar alerta siempre de cualquier imprevisto. La habilidad fundamental es saber escuchar; generalmente no se presta atención al mensaje que emite la otra Parte porque existe la costumbre de oír más no de escuchar. "El oír se refiere a la recepción de sonidos, el acto físico mediante el cual las ondas sonoras entran hasta el cerebro a través del oído. El escuchar significa interpretar y comprender los sonidos que han entrado por el oído".¹⁹³ Si el negociador no comprende lo que tratan de transmitirle, perderá detalles valiosos, que podría emplear más adelante para beneficiarse. Por lo tanto escuchar atentamente sin dejarse presionar por la tensión de la negociación es trascendental. "Las técnicas comunes para escuchar bien son: poner mucha atención a lo que se dice, preguntar a la otra parte que explique con cuidado y claridad exacta lo que quiere decir, y pedir que las ideas se repitan si existe alguna ambigüedad o inseguridad. Acostumbre, mientras escucha, no dar una

¹⁹² Jesús Edmundo García López. *Op. cit.* p. 10.

¹⁹³ Mary D. Pekas. *Op. cit.* p. 38.

respuesta, sino comprender a la otra parte como se ve a sí misma. Comprenda sus percepciones, sus necesidades y sus restricciones".¹⁹⁴

Si una persona reúne las capacidades antes mencionadas puede convertirse en un negociador profesional. En un cuestionario que John Hammond aplicó a 32 funcionarios de un banco norteamericano, se detectaron 34 rasgos deseables de un negociador efectivo, a continuación se señalan algunos: saber planificar; conocer el tema a negociar; pensar rápidamente bajo situaciones de presión; tener capacidad de convencimiento; poseer criterio amplio; autocontrol de las emociones; seguridad personal; decisión; percepción de los sentimientos de la contraparte; control de los miembros involucrados en la negociación; y sobre todo evitar el empleo de la fuerza o acciones agresivas.* Indudablemente, dependiendo del tipo de negociación a desarrollar, se buscarán las aptitudes convenientes.

Una vez que se está en la mesa de debates, es necesario que un negociador posea otras características para transmitir correctamente su propuesta y sus argumentos. A continuación se destacan las que son fundamentales. La primera es la claridad. Si un ejecutivo puede explicar de forma sencilla y clara su propuesta, ésta será entendida con facilidad, sobre todo si se hace frente empresarios extranjeros que no dominen el idioma. Además siempre debe ofrecerse la información clara, sin confusiones, para que al llegar a formalizar el acuerdo no surjan inconvenientes. De ser posible se utiliza material gráfico como apoyo a lo que se está explicando.

También se debe negociar con honestidad. Es decir, que la información ofrecida sea verídica, por ejemplo en la calidad de los productos, en el tiempo de entrega, en las posibilidades de cumplir con los compromisos negociados, etc. Todo ello es necesario que sea tratado con veracidad, ya que en un primer momento puede

¹⁹⁴ Roger Fisher, *et. al.* **Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder.** Traduc. Aida Santapua, Barcelona, Gestión 2000, 1997, p. 33.

* Para mayor información consultar Raiffa, Howard. **El arte y la ciencia de la negociación.** México, FCE, 1991, 367pp.

firmarse un contrato, pero una vez que deba cumplirse y la contraparte se sienta engañada, no volverá a confiar en la seriedad de la empresa, no entablará más relaciones con la misma y se perderán oportunidades de desarrollo. Además esto genera una mala impresión de los empresarios mexicanos en el ámbito internacional, pues los desacredita y les resta posibilidad de expandir sus mercados.

La concisión es de gran importancia en el ámbito empresarial. Mientras más breve y sencillo sea un negociador, la negociación se facilitará, ya que no habrá confusiones, no se perderá tiempo en explicaciones innecesarias, y el tiempo destinado a la negociación será respetado. Sobre todo, al considerar que los ejecutivos tienen numerosas actividades programadas durante el día, es necesario mostrar respeto a sus horarios. Además se evita dar una imagen de poca seguridad o conocimiento acerca del tema tratado, pues cuando se emplea demasiado tiempo para explicar algo puede percibirse como un resultado de no conocer totalmente el asunto discutido. O aún peor, puede ser captado como un intento de tratar de confundir a la contraparte para aburrirla y que acepte la propuesta que se le presenta. De ahí que la concisión sea una característica relevante que deben poseer los empresarios.

La preparación que se muestra en la negociación también es vital. Si los representantes de la empresa están capacitados, conocen perfectamente el tema a tratar, dominan el idioma en el que se llevará a cabo el debate, están listos para ofrecer la información que pueda ser requerida en el momento, saben operar los recursos tecnológicos de posible utilización, han reunido información de la otra parte para conocer su postura, políticas, experiencia, etc. se proyectará una imagen de responsabilidad y seriedad que beneficia a las empresas mexicanas, ya que al ser consideradas confiables, es fácil que su desarrollo se vea favorecido. Sobre todo en el caso de negociar con empresarios extranjeros es recomendable mostrar las características antes señaladas, ya que esto hará que se reconozca a

los empresarios mexicanos en otros países, propiciando el deseo por negociar con ellos.

En varias ocasiones la empresa tendrá necesidad de realizar tratos con empresas extranjeras, en esas ocasiones el negociador deberá contar con algunas habilidades especiales, ya que el contexto será diferente al que puede darse cuando negocia con empresarios del mismo país o con personal de la propia compañía. En esos casos, habrá de tener conocimiento del proceso de toma de decisiones en el país de origen de la contraparte, por ejemplo en los países occidentales las decisiones se toman rápidamente, en cambio, en países como Japón, dicho proceso requiere un tiempo considerable. También será sensible e intuitivo para comprender la situación intercultural y manejar las costumbres, creencias y necesidades de los empresarios extranjeros. "El negociador internacional ideal tiene la capacidad para congeniar con personas de cualquier país donde se encuentre. Por ejemplo en América Latina dará inicio a las juntas de negocios hablando de temas cotidianos de interés para los anfitriones antes de entrar en negocios. Al negociar en Europa, evita usar estadísticas que destaquen el rezago de la industria europea [...]. Sabe también que a los alemanes, británicos y franceses les molesta ser comparados entre sí, de modo que evita hacer tal cosa".¹⁹⁵ También maneja diferentes idiomas para comunicarse con el lenguaje adecuado y evitar confusiones en los términos utilizados, así como "...cultiva sus relaciones interpersonales en todo momento; no da nada por sentado. Está consciente del valor de pasar tiempo adicional en el intercambio de cortesías sociales y lealtades. Estudia las redes de poder la comunidad local y crea gestos de buena voluntad para penetrarlas. Se esfuerza por pertenecer al 'círculo interior', normalmente cerrado a los extraños o extranjeros".¹⁹⁶ Todas estas características hacen de un negociador, una persona con amplias posibilidades de conseguir el cumplimiento de sus objetivos.

¹⁹⁵ Donald W. Hendon y Rebeca Angeles Hendon. *Op. cit.* p. 37.

¹⁹⁶ *Ibid.* p. 42.

En ocasiones el personal seleccionado para negociar no es el indicado o quizá por personalidad puede serlo, pero en cuanto a capacitación y experiencia no lo es. En algunas empresas mexicanas la amistad o los lazos familiares llevan a otorgar empleo a ciertas personas, que no tienen los conocimientos necesarios para contribuir al desarrollo de las mismas. Cuando son enviadas a una negociación obviamente esa incapacidad es notoria y las oportunidades potenciales se ven afectadas por la falta de habilidad de los negociadores durante el debate. A continuación se señalan los errores más comunes que se cometen, para evitar su repetición en el futuro.

El primer error consiste en no saber escuchar. A menudo se entablan conversaciones, se discute, pero en realidad no se escucha con atención la propuesta de la contraparte. Esto afecta la negociación ya que cada parte está preocupada por hacer que su propuesta gane y no se preocupa por atender lo que le dicen. Si en cambio se escuchara con atención, se encontrarían los argumentos en común para utilizarlos con vista a favorecer un acuerdo.

No preguntar es también un desacierto cuando transcurre el debate, ya que pueden surgir dudas que sean de suma importancia para lograr un acuerdo y que por pena o por falta de atención no se cuestiona a la otra parte y una vez que se ha firmado algo, es cuando salta a la vista el error o la duda. En ocasiones sucede que, debido a la preocupación de los negociadores por imponer su propuesta, no atienden ni razonan lo que se les dice, evitan hacer preguntas para no permitir que la otra parte hable. Es preferible realizar preguntas para poder negociar con claridad y no quedarse con dudas que posteriormente pueden afectar a la empresa.

Otra equivocación se localiza en la forma de revelar la información. Por nerviosismo o porque el tiempo apremia se revela toda la información en un momento, lo cual deja al negociador sin apoyo, ya que durante el transcurso de la negociación esos conocimientos podrían ser abordados poco a poco, dando juego

al negociador, pero al revelarlos en una sola intervención se pierde la posibilidad de actuar más adelante. Además se brinda al representante de la otra empresa, la facilidad de conocer la postura adquirida, lo cual perjudica al ejecutivo ya que se puede prever su comportamiento y el cumplimiento de sus objetivos corre el riesgo de ser frustrado. Por ello, lo mejor es dar a conocer la información de manera paulatina, de forma que la contraparte sienta que fue gracias a su esfuerzo que obtuvo todos esos datos.

También es necesario tratar los temas con un orden preestablecido pues en ocasiones se comienza la negociación y de tocar un tema de suma importancia se pasa a otro que no es relevante; o puede ser el caso de que para discutir un asunto sea necesaria más información que puede conseguirse en el transcurso de la negociación y por falta de jerarquización se aborda sin tener todos los datos requeridos. De ahí que el orden sea elemental en las negociaciones.

Un error frecuente es rechazar las soluciones que propone en determinado momento la otra Parte. Esto va ligado a no saber escuchar, ya que al no atender las alternativas y no analizarlas simplemente se dice no, perdiendo la oportunidad de encontrar un posible punto de acuerdo. Lo más recomendable es analizar los argumentos presentados y hacer cuestionamientos, una vez que se han detectado las ventajas y desventajas, es posible aceptar o rechazar lo propuesto.

El individualismo que se encuentra arraigado en la población mexicana, es también un obstáculo cuando se realizan negociaciones en equipo. Generalmente cada miembro del mismo, trata de sobresalir y de llevar a su modo la negociación, el trabajo en equipo no es una cualidad en México. Al no poder trabajar así, se pierden oportunidades, pues en equipo cada miembro debe responsabilizarse de determinada función y así es más fácil detectar fortalezas y debilidades de la otra parte negociadora. De ahí que sea importante tomar conciencia de los beneficios del trabajo en conjunto y colaborar adecuadamente para que exista apoyo en cada momento de la negociación.

Una situación grave se presenta también cuando el equipo de negociación sufre alguna ruptura o cuando sus miembros no pueden llegar a un acuerdo y se adoptan posiciones contradictorias entorpeciendo la negociación. Esto también nos remite a observar que en ocasiones puede existir desacuerdo con los intereses de la empresa y que el negociador debe saber manejarse este punto para no interferir con los objetivos planteados.

Finalmente de gran repercusión para la empresa es que el negociador muestre sus sentimientos cuando va ganando o perdiendo en el debate. Si hace notar que está feliz porque está cumpliendo sus objetivos, la contraparte puede incomodarse y mostrar una actitud dura, lo cual afectará la posibilidad de llegar a un acuerdo. Si por el contrario, el negociador está frustrado y demuestra su enojo, golpea la mesa, avienta objetos como las plumas, papeles, etc., proyectará una imagen inmadura y de poca seriedad, lo cual hará que en futuras ocasiones no se desee establecer contacto con la empresa a la que representa. Cabe recordar que, las personas forjan la imagen de la compañía en la que laboran en el exterior y si su comportamiento es inadecuado, esto repercutirá en la reputación de la corporación.

3.1.6.2 Tácticas de negociación

Como se apuntó, cuando se prepara la negociación es necesario definir la estrategia y las tácticas que serán empleadas para negociar de acuerdo a lo que se desea obtener. Una vez que se define la estrategia, se escogen las tácticas que permitirán llevarla a la práctica. A continuación se señalan algunas que pueden ser empleadas dependiendo del contexto de la negociación y de la posición que se desee asumir.

Cuando la otra parte negociadora se encuentra en una situación desfavorable o que es posible en determinado momento del debate detectar alguna debilidad en sus argumentos o en su postura, es posible utilizar las técnicas ofensivas, que

tienen por propósito, favorecer los intereses de la parte con más posibilidades de cumplir sus objetivos. A continuación se enumeran algunas.

1. **Demostración de fuerza.** Esto se logra con la participación de un mayor número de negociadores. Si la negociación es individual y repentinamente se anexa a otra persona de nuestro equipo, la otra persona que estaba en la negociación se sentirá intimidada y será más fácil que realice concesiones. También es viable realizar esto cuando la negociación sea entre equipos, pues tendrá el mismo efecto sobre el equipo contrario, que se sentirá en desventaja numérica, perdiendo fuerza.
2. **Negociar uno por uno.** Cuando la negociación es realizada en equipos, es recomendable hablar con cada miembro del equipo contrario por separado, así se logra que cada uno se comprometa con determinada decisión y se evitarán posibles oposiciones que se manifestarían si se habla en una sola ocasión con todos juntos.
3. **Hostigar a la contraparte.** En esta táctica el objetivo es atacar disimulada y repetidamente alguna parte débil del adversario. Debe hacerse de forma indirecta y sin que sea evidente que se desea molestar. Al aplicar esta táctica, puede desacreditarse la postura o argumentos presentados y es más fácil obtener concesiones.
4. **Pedir demasiado.** Es también conocida como establecer el MAXIMAX y el MINIMAX, es decir, lo máximo que puede pedirse y lo mínimo que puede aceptarse. Así como lo máximo que puede concederse y lo mínimo. Lo básico en esta táctica es pedir lo imposible, para posteriormente ir disminuyendo las peticiones hasta llegar a lo máximo que en realidad se desea, así la contraparte se quedará con la idea de que otorgó únicamente lo que quiso, cuando en realidad otorgó justo lo que la contraparte había planeado.
5. **Documentos con información errónea.** "Táctica básica en la negociación. Se debe tener documentación que llame a engaño y hacer que la otra parte la conozca ó la vea por descuido"¹⁹⁷ Por ejemplo, se puede salir un

¹⁹⁷ Jesús Edmundo García López. *Op. cit.* p. 136.

- momento del lugar donde se realiza la negociación y dejar documentos a la vista, para que sean observados por la contraparte. Si se estuviera negociando un precio, podrían dejarse a la vista documentos que contengan un precio señalado como no aceptable, (que en realidad sería el precio que se desea fijar), así la persona del otro equipo lo vería y una vez que regresemos a la negociación podemos aceptar el precio marcado el documento. El equipo contrario tendrá la sensación de que obtuvo una ventaja sobre nuestra empresa, cuando en realidad, la ventaja se habrá obtenido sobre la compañía contraria.
6. **Votaciones.** Pedir que se realice una votación cuando se sabe que la mayoría apoya la propuesta que presentamos es una táctica que acelera los acuerdos. De esa forma se logra la impresión de que la mayor parte está de acuerdo con lo negociado.
 7. **Bombazo.** "...consiste en producir algo bien importante e inesperado y lanzarlo en medio de la discusión. Entonces uno aprovecha el desconcierto de la contraparte, para ganar concesiones o información que de otro modo no habría logrado. El secreto del método está en su oportunidad. Algo que puede no ser importante en una etapa puede adquirir muchísima mayor significación en otro punto de la negociación".¹⁹⁸
 8. **Acelerar decisiones.** En determinados momentos de la negociación debe hacerse que la contraparte tome decisiones apremiándole de inmediato, porque favorecen los objetivos fijados. Existen algunos elementos para lograr que lo hagan rápidamente como son:
 - *Argumentar la pérdida de tiempo.* Al hacer esto se resaltaré la importancia de cumplir con los tiempos previstos y que al mismo tiempo esa pérdida retrasará la negociación, de esa forma, se ejerce presión en la contraparte y se ve obligada a decidir.
 - *Restringir información.* Esto se emplea cuando existe la posibilidad de que al reunir más datos la decisión a tomar afecte los intereses de

¹⁹⁸ Colin Robinson. **Como negociar. Guía para hacer transacciones productivas.** Traduc. Teresa Niño Torres, Colombia, Legis Fondo Editorial, 1992, p. 127.

la empresa. Será mejor argumentar que al agregar más documentos puede complicarse la negociación y que tarde o temprano, los superiores intervendrán tomando una decisión que quizá no sea la más correcta.

- *Hablar de un rival común.* Esto es fácil de realizar entre empresarios, ya que puede argumentarse que de no ponerse de acuerdo en ese momento, otra empresa, puede ganar terreno y afectar los intereses de las empresas involucradas en la negociación. Así lo mejor será llegar a un acuerdo rápidamente.

En ocasiones la negociación no es favorable para los objetivos que se había fijado el empresario, en esas ocasiones pueden aplicarse las tácticas defensivas que permiten desviar ciertos temas, que harán más lenta la toma de decisiones o que favorecen un cambio de condiciones que sean más adecuadas para la propuesta que se presenta. En seguida se señalan algunas:

1. **Pasar la situación a otra persona.** Cuando en el debate surge algún tema que no puede ser abordado por la dificultad que representaría para lograr los objetivos fijados, puede argumentarse que no se tienen la capacidad para decidir sobre el mismo, o que no se tiene conocimiento porque ese asunto pertenece a otra área. En caso de que el tema sea de suma importancia, es posible decir que la decisión no puede tomarse porque no se tiene autorización y corresponde a un superior hacerlo. De esa forma, se evita tratar puntos que son inconvenientes.
2. **Ponerlo por escrito.** Generalmente cuando se presenta una propuesta o una solución que no se desea aceptar, en lugar de cuestionarla o negarse rotundamente, lo recomendable es pedir que se haga llegar por escrito, así transcurrirá un tiempo para que lo hagan y en ocasiones, no se realiza. También es posible pedir que se envíe por escrito a alguna comisión, lo cual retardará tocar el tema. Aplicando esta táctica se evita ser descortés con el negociador y al mismo tiempo abordar el tema.

3. **Uso de estadísticas.** En algunos temas es posible utilizar estadísticas, gráficas o encuestas que muestren que la postura presentada es más viable o que está bien fundamentada. Lo que debe cuidarse en esta táctica es escoger los instrumentos adecuados, que apoyen los argumentos, ya que de no hacerse puede terminar favoreciendo al adversario.
4. **Tácticas dilatorias.** En ocasiones cuando se necesita un tiempo más para que las condiciones cambien y favorezcan la propuesta que se presenta, es posible utilizar este tipo de tácticas. Su objetivo es ganar tiempo para conseguir más apoyos, más información o simplemente cansar a la otra parte para que sea más fácil que acepte los términos señalados. Las tácticas dilatorias entre otras son las siguientes:
- *Pedir que se analice profundamente el tema.* Esto permite tener más tiempo para considerar una decisión y no tomarla precipitadamente.
 - *Pedir que otras personas colaboren.* Cuando se tiene desventaja numérica o existe la posibilidad de que otras personas que apoyan sus argumentos, es viable pedir que se incorporen a la negociación, argumentando que tienen más experiencia o capacidad para tomar decisiones.
 - *Requerir más información.* Es posible argumentar que la información obtenida no es suficiente para tomar una decisión, por lo tanto se requieren más datos para tener un panorama completo y poder decidir. Esto "...permite ganar tiempo de una manera relativamente elegante, obligando a la otra Parte a justificarse hasta cierto punto".¹⁹⁹
 - *Recibir apoyos especializados.* En las negociaciones de empresas es común abordar aspectos técnicos, financieros, de calidad, etc. Si en determinado momento no es posible decidir, es viable recomendar la ayuda de una entidad especializada, como puede ser una consultoría, un comité, un grupo de especialistas, etc. Así se gana tiempo y se tiene la oportunidad de corregir las debilidades.

¹⁹⁹ Jean Daniel Clavel. **La negociación diplomática multilateral.** México, FCE, 1994, p. 91.

Durante la negociación también puede darse el caso de que ninguna de las Partes ceda y que todo se detenga. En esas ocasiones las tácticas a emplear pueden ser las mencionadas anteriormente para acelerar la toma de decisiones; pedir un receso para analizar posibles concesiones que no afecten los intereses de la empresa y que permitan continuar el debate; y en un caso extremo retirarse de la mesa de debate, cuando se emplea esta táctica "Se debe estar dispuesto a abandonar la negociación. Subrayar los beneficios de su propuesta y hacer notar que la oferta de la otra Parte será poco redituable y poco aceptable".²⁰⁰ Sin embargo, como la negociación se realiza porque ambas partes necesitan llegar a un acuerdo, debe considerarse que en algún momento se tendrá que reanudar el debate.

Finalmente también el uso de la emotividad es esencial en la negociación, en ocasiones un negociador puede haber perdido más de lo que esperaba, pero si el debate se desarrolló de manera amable y se utilizaron argumentos emotivos, es más fuerte la carga psicológica que la carga real del debate, por lo tanto tendrá la impresión de haber ganado. A continuación se exponen algunas frases que ayudan a argumentar dependiendo la emoción que se desee abordar.

- Razón: "la lógica y el sentido común dicen..."
- Culpa: "Me lo debes..."
- Afecto: "Si me aprecias..."
- Temor: "De lo contrario, quien sabe que pase..."
- Autoridad: "Tengo derecho a..."
- Poder: "Tengo poder para..."
- Promesa: "Hoy por ti, mañana por mi..."
- Amenaza: "Lo lamentarás" ó "Lo lamentaremos"
- Vaticinio: "En cualquier caso es inevitable".

²⁰⁰ Javier Zarco Ledesma. "Comentarios sobre las negociaciones económicas internacionales" en Lucía Irene Ruiz Sánchez. (Coordinadora). *Op. cit.* p. 116.

- Historia: "Siempre ha sido así".
- Amistad: "Entre amigos ¿Qué es?..."²⁰¹

Todas estas posiciones pueden utilizarse dependiendo el grado de confianza que exista con el negociador de la contraparte. Algunos como el de amistad únicamente se utilizarán con aquellas personas que exista una relación de confianza o que se conozcan con tiempo de anticipación. Si bien existen las negociaciones son un proceso complejo, hasta aquí se han señalado los aspectos que pueden ser de utilidad para los empresarios que se vean obligados a participar en ellas. Sin embargo, siempre deben acudir al personal capacitado y especializado en el tema para profundizar al respecto y adecuar los elementos señalados a la situación específica de la empresa que representen. Finalmente el mejor recurso siempre será tener conocimiento especializado del ámbito en el que se desenvuelve, de ahí que la capacitación sea necesaria en todo momento.

3.1.6.3 Protocolo en la negociación.

Una vez que se han señalado el proceso de negociación, las características del negociador y las tácticas a emplear, es viable señalar algunos elementos del protocolo que se utilizan en dicho proceso. Las normas protocolarias se adaptan tanto a los individuos como al desenvolvimiento del proceso, en este apartado se señalan de forma general los elementos aplicables, ya que se encuentran detallados en el cuarto capítulo. En lo que se refiere al sujeto negociador, éste deberá observar las normas protocolarias básicas de respeto, cortesía y comportamiento en su interactuar con la contraparte. Las presentaciones que se realizan deberán seguir el orden de precedencia; también se obedece ésta, para situar a cada persona en el lugar correspondiente sobre la mesa de debates. Una vez finalizados los trabajos, se debe acatar el protocolo en lo referente a la redacción de documentos, firma de acuerdos, despedidas, etc.

²⁰¹ Jesús Edmundo García López. *Op. cit.* p. 140-141.

En cuanto a los elementos protocolarios aplicados a la preparación del escenario donde se realiza la negociación se puede mencionar en un primer momento la definición de la fecha, hora y lugar de su celebración. Esto debe hacerse, porque una vez determinados esos datos, se procede a redactar las invitaciones y a diseñar la estrategia y tácticas a seguir dependiendo de los recursos disponibles. Mención especial merece la definición del lugar de negociación. Se puede hablar de tres lugares que son, el propio, el ajeno y el neutral. En el primero, se tendrá el control de todo, así como también mayor compromiso para organizar la reunión, habrá que cuidar todos los detalles de las instalaciones, así como proveer de recursos a los participantes en la negociación, obviamente implica mayor trabajo para el encargado de protocolo de la empresa. Si se elige un lugar ajeno, la ventaja en cuanto a dominio del espacio físico lo tiene la contraparte, sin embargo, en cuanto a logística ella llevará la mayor responsabilidad. Finalmente cuando se elige un lugar neutral, el personal de ambas compañías deberá trabajar conjuntamente para garantizar que existan los recursos materiales necesarios, así como las condiciones mínimas de respeto, cortesía, comodidad, etc. También habrá que coordinar el medio de transporte a utilizar.

Posteriormente se realizan reuniones pequeñas entre los encargados del departamento de Protocolo, así como miembros del equipo negociador para definir los procedimientos a seguir, es decir, las reglas que se van a observar durante la negociación, "... entre los representantes de empresas de distintos países, se siguen ciertas pautas formales para la celebración y desarrollo de las reuniones respectivas. Pero el mayor o menor grado de formalidad en las tratativas se decide de común acuerdo entre los participantes".²⁰² De ahí que sea necesario reunirse previamente para aclarar cuestiones relativas a los tratamientos, establecimiento de precedencias y requerimientos especiales de recursos tanto materiales como humanos. En caso de que sea una reunión bilateral, identificar estos aspectos es más fácil, dado que solo habrá dos negociadores. Por ello se dice que "En negociaciones bilaterales la informalidad o una formalidad relativa, suelen ser lo

²⁰² Juan Carlos M. Beltramino. *Op. cit.* p. 78.

corriente, en tanto que en las negociaciones multilaterales, [...], resulta imprescindible, como de hecho ocurre en la práctica, contar con un reglamento o reglas de procedimiento, con documentación que suele ser debidamente sistematizada y abundante, siendo parte circulada con anterioridad a las reuniones, y con un proyecto de programa, que se adoptará en la primera sesión que se realice”.²⁰³ La realización de la agenda será también importante para que se pueda seguir un orden en los actos y también para mandar a hacer los programas que se entregarán a los participantes.

Una vez definidos los temas a tratar en la reunión, se procede a contemplar los recursos que se van a utilizar, así como su ubicación en el lugar seleccionado. Como señalan Roy J. Lewicki y Alexander Hiam en el libro *The fast forward MBA in negotiating and deal making* “The arrangement of the room can also be a power factor. Frequently [...], there is lengthy discussion of site and configuration factors, such as the shape of the table and the seating arrangement. Certain positions tend to hold more power in terms of the process, while other positions are important for highly symbolic reasons”.²⁰⁴ Por ejemplo, en cuanto a las posiciones de poder, obviamente quien ocupe la presidencia, será la persona que reciba mayor capacidad de acción durante el debate. Asimismo, debe definirse la forma de la mesa a utilizar, ya que de ésta dependerá la ubicación de los sujetos negociadores. Se selecciona también la decoración, la ubicación de las banderas de las empresas, la colocación de señalizadores, y en caso de existir un equipo de observadores, también se contempla el área que van a ocupar.

Habrán de contemplarse también todos los recursos materiales necesarios como pueden ser, hojas de papel, lápices, fólder, una máquina fotocopidora, computadoras, Internet, teléfonos, proyectores, micrófonos, etc. No habrá que

²⁰³ *Ibid.* p. 38.

²⁰⁴ Roy J. Lewicki; Alexander Hiam. **The fast forward MBA in negotiating and deal making**. USA, John Wiley & Sons Inc., 1999, p. 99. El diseño del lugar donde se realiza la negociación es un factor de poder, con frecuencia se discuten asuntos como la forma de la mesa, el lugar que ocupara cada persona, etc. Algunas posiciones tendrán mayor poder en el desarrollo de la reunión,

olvidar al personal encargado de verificar que todo se desarrolle en orden, como son edecanes, personas de servicio, técnicos, un equipo jurídico, especialistas en los temas a negociar, etc. Todos estos elementos son parte del protocolo y deben ser contemplados para evitar demoras innecesarias que entorpecen el desarrollo de la reunión. Hasta aquí se manejaron de forma general los elementos protocolarios aplicables a la negociación, pero son tratados a detalle en el siguiente capítulo en los apartados de presentaciones, precedencia y organización de reuniones de negocios, ya que es el cuarto capítulo donde se profundiza la aplicación del protocolo en el ámbito empresarial.

3.1.7 Capacitación para desarrollar la excelencia.

La capacitación de los empresarios es una de las herramientas que les permitirá actuar con mayor seguridad y competitividad ante sus homólogos ya sean nacionales o extranjeros. Cuando se tienen conocimientos sobre lo que debe hacer o no y sobre la vida de la empresa, es más fácil que se puedan tomar decisiones y que el trabajo sea desempeñado de mejor forma, además de mostrar seguridad ante todo. Por ello, es necesario que se ponga énfasis en la capacitación dentro de la empresa. En ocasiones se ha dicho que el empleado debe ser el responsable de su preparación, si esto se compara con las empresas japonesas se observa que por el contrario, éstas se responsabilizan de la instrucción de sus trabajadores. De tal forma, en las empresas mexicanas si se desea que tengan éxito deberá promoverse la capacitación ya que "La ventaja competitiva más grande se logra a través del conocimiento y el compromiso para el aprendizaje. Para lograr la competitividad internacional es necesario tener un sistema de capacitación completo, efectivo y exigente".²⁰⁵

En el contexto internacional actual estar preparado resulta vital, ya que la tecnología, los conocimientos, la calidad y los estilos de gestión de compañías extranjeras pueden minar el desarrollo exitoso de las empresas mexicanas.

y de la misma forma, otras serán importantes por razones simbólicas. * Traducción libre de la autora.

²⁰⁵ Carlos Arriola (comp.). *Op. cit.* p. 120.

Actualmente debe impulsarse un cambio en la mentalidad y aceptar que actuar sin conocer lo que se negocia o lo que se promueve es peligroso para los intereses de las corporaciones. Por ello, los empresarios deben impulsar la capacitación propia y de su personal, así como promover un comportamiento responsable y comprometido con la labor que desempeñan dentro de las empresas. Pero sin lugar a dudas "...si queremos una sociedad más productiva y un empresariado más competitivo, el esfuerzo deberá empezar por las cabezas de los diferentes sectores productivos del país".²⁰⁶

Los puntos en los que debe hacerse énfasis para elaborar programas de capacitación deben ser los siguientes: conocimiento de la empresa en la que laboran, con todos sus elementos como son organización, productos, políticas, etc.; estar al corriente de los avances tecnológicos para seleccionar los equipos que pueden ser de utilidad en la misma así como saber operarlos; políticas aplicadas por la competencia para tratar de contrarrestarlas. Para hacer frente al plano internacional, la capacitación debe comenzar por los idiomas. El estudio de otros idiomas siempre va a ser necesario para poder establecer comunicación con empresarios extranjeros y si el ejecutivo mexicano los maneja proyectará una mejor imagen, al mismo tiempo que tendrá más posibilidades de cerrar negocios, ya que tendrá una ventaja sobre sus competidores. También es necesario tener conocimiento de otros idiomas porque al momento de hacer negociaciones se evitarán posibles confusiones en el uso de términos que son relevantes para la empresa. Otro punto a destacar, es que en caso de no existir un intérprete el empresario podrá por sí mismo establecer comunicación, sin depender de otra persona. Uno de los idiomas que más utilización tiene en la actualidad es el inglés, por tanto, debe ser uno de los que deberán aprender los empresarios mexicanos. Se deberá considerar el estudio de otros idiomas como el francés, el japonés, el alemán entre los más importantes. Cabe destacar que "Las diferencias de idioma pueden ser un problema para el ejecutivo internacional, incluso en países que

²⁰⁶ Abraham Nosnik. "El reto cultural de las empresas mexicanas" en Grupo Financiero Banamex- Accival. **México en la década de los 90.** 1ª reimp., México, Banco Nacional de México, 1993, (Estudios económicos y sociales), p. 186.

usen el mismo idioma. Por ejemplo, el Reino Unido y los EE.UU., o España y Latinoamérica. Estos países tienen comunalidad lingüística escrita, aunque no existe la misma comunalidad lingüística en el lenguaje hablado”.²⁰⁷ De acuerdo con lo anterior, resulta necesario que también se conozcan las diferencias para no cometer errores aún en los países de habla hispana como México.

También se debe tener conocimiento de las diferencias culturales que existen con empresarios extranjeros, pues por medio de ellas, pueden obtenerse ventajas al negociar con ellos, y al mismo tiempo se evita ofender dignidades o agraviar sus símbolos y valores. A continuación la segunda parte del presente capítulo abordará las principales diferencias culturales con diversas regiones del mundo de donde puede haber empresarios que se interesen por México.

3.2 Diferencias culturales entre empresarios

En la actualidad establecer contacto con personas de diferentes regiones del mundo es común, debido a la globalización. El ámbito empresarial no es la excepción, de hecho es dónde más se tiene que entablar relación con empresarios de diversos países. En México por ejemplo, en el lapso que abarcó la sustitución de importaciones, no era común contactar con empresarios extranjeros, ya que los empresarios del país se dedicaban a abastecer únicamente el mercado interior, sin preocuparse por obtener beneficios del exterior. Cuando comenzó el cambio de modelo económico y se realizó la apertura económica, se hizo necesario comenzar a tratar con ejecutivos de diversos países, lo cual en ocasiones resulta fácil, pero en otras no lo es tanto. Esto se debe a que existen diferencias culturales que en determinado momento pueden provocar roces insalvables y perjudicar la concreción de negocios importantes. “Es preciso tener en cuenta que las divergencias en normas, roles y creencias generan falta de entendimiento: los valores no son universales (la puntualidad es indispensable para los alemanes, pero no tan importante para los latinoamericanos). Lo que está bien para unos, está mal para otros. Si no se comprende lo anterior, será difícil entenderse con

²⁰⁷ Carlos F. Hidalgo. *Introducción a los negocios internacionales*. Edición Bilingüe Inglés-Español,

una persona de otra cultura. Las reglas y estándares de comportamiento, a partir de las que se juzga una conducta correcta o equivocada, tampoco son iguales para todos los países o regiones".²⁰⁸ Por ello, la segunda parte de este capítulo tiene por objetivo mostrar los elementos más valorados en diversas regiones del mundo para que en el caso de que el empresario mexicano deba negociar con sus homólogos de esos países tenga conocimiento de lo que debe cuidar y lo que debe hacer para no ofenderlos o faltar el respeto a alguna de sus costumbres.

3.2.1 Empresarios norteamericanos (canadienses y estadounidenses).

Norteamérica es una de las regiones más importantes para los empresarios mexicanos. El nivel de intercambio comercial establecido con dicha parte del mundo es el más representativo de la economía del país. Además la existencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) ha incrementado los lazos entre empresarios de la región, lo cual hace necesario conocer las posibles diferencias culturales y de estilo de negociación para no cometer faltas que pueden minar los negocios a realizar. En este apartado se señalan únicamente los elementos a tomar en cuenta con mayor importancia en Canadá y Estados Unidos de América. Es preciso señalar que México en varios estudios es señalado como parte de la región en estudio, sin embargo, será abordado en el apartado correspondiente a empresarios latinoamericanos, debido a la afinidad que existe con ellos en cuestiones culturales y estilo de negociar.

En Norteamérica el trabajo en equipo no es tanpreciado, se valora más el individualismo, de ahí que en cuanto a negociaciones se considera poco adecuado asistir en equipo, y en el caso de hacerlo éste no debe exceder a cinco integrantes. También es factible que en el caso de que la contraparte

México, Limusa, 1997, p. 359.

²⁰⁸ "Todas las empresas juegan a la globalización, pero, ¿cuántas compañías capacitan a sus empleados para participar de tal retozo" en http://64.4.8.250/cgi-bin/linkrd?lang=ES&lah=c0b6c8bbaa1f8a7e7ec3fe0779f0d216&lat=1007007347&hm_action=http%3a%2f%2fwww%2ecvfuture%2ecom%2fNASApp%2fcs%2fContentServer%3fpagename%3dOpenMarket%2fXcelerate%2fRender%26inifile%3dfuturetense%2eini%3bfuturetense%2eini%26c%3dArticulo%26cid%3d1001708182286%26p%3d980290068352 Fecha de consulta 28 de noviembre de 2001.

norteamericana sea representada por un grupo, siempre habrá un miembro que es el que toma las decisiones, ese personaje debe detectarse y enfocar la negociación hacia él.

En dicha región la forma no es de suma importancia como lo es el contenido. La conducta hacia "...los extranjeros en general, es de amistad e informalidad, pero en ciertas ocasiones, particularmente por parte de estadounidenses, cuando tratan con personas originarias de países en vías de desarrollo, su actitud cambia y se vuelve por un lado, de franca discriminación y desprecio por una cultura que no entienden y que en muchos casos no les interesa entender. Existe, por otro lado, [...], un deseo de ayudar y contribuir a que la otra parte mejore su situación, siempre y cuando esté dispuesto a aceptar las condiciones que se le impongan".²⁰⁹ Generalmente se evita todo formalismo y se realiza la negociación rápidamente, procurando que lo negociado sea lo más conveniente para su empresa. En algunas ocasiones, sobre todo cuando realizan negociaciones con mexicanos, suelen pedir que no haya ceremonias y que se pase directamente al debate. Sin embargo, en Canadá la población francesa es un poco más formal, y la preparación de la negociación es respetada.

Por otra parte, es costumbre llamar a las personas por su primer nombre, no por los apellidos. Comúnmente en el ámbito empresarial se designa a las personas por su apellido, por el cargo que ocupan o por su profesión, sin embargo en esta región lo común será dirigirse utilizando el nombre. Su expresión es más abierta y directa, suelen ser concisos cuando desean tratar un tema. Cuando dicen no, lo hacen claramente sin vacilar. El idioma de negocios por excelencia es el inglés, aunque en Canadá también se usa el francés. El silencio no es correcto cuando se entablan conversaciones con empresarios de la región, hay que evitarlo y hacer intervenciones constantemente. De hecho, se dice que ellos no pueden negociar en las condiciones de los japoneses por ejemplo, ya que estos últimos valoran el

²⁰⁹ Felipe Ávila Marcué. *Op. cit.* p. 46.

silencio en extremo y lo emplean al negociar, situación que no soportan los ejecutivos norteamericanos.

Una gran diferencia en comparación con los empresarios latinoamericanos, es la comunicación no verbal que establecen, es decir, sus movimientos y gestos. Suelen ser poco expresivos, no muestran sus emociones fácilmente. No suelen aproximarse a la persona con la que entablan comunicación, mantienen una distancia considerable, a diferencia de los mexicanos que frecuentemente se saludan calurosamente y se aproximan físicamente para conversar. No suelen tocar el cuerpo de otras personas, ni abrazarse e inclusive, cuando saludan, realizan un apretón de manos firme y breve. Raramente dan alguna palmada en la espalda pero esto no es muy apreciado. Lo que si debe hacerse es mantener el contacto visual durante las conversaciones.

En **Canadá**, los ejecutivos se estrechan las manos firmemente para saludar y un saludo común es decir *Hello*. En la parte francesa, se dice *Bonjour* y el apretón de manos es menos firme. En el trato, suele utilizarse sino hay mucha confianza el apellido de las personas, cuando ya existe confianza se utiliza el nombre. Las tarjetas de presentación deben imprimirse en ambos idiomas para que sean entendidas por las personas que las reciben. Para entablar conversaciones puede hablarse de la historia, la cultura y la geografía del país. No debe abordarse la división que existe entre los Estados de habla inglesa y de habla francesa, así como también se evitará todo tipo de comparaciones con Estados Unidos de América. Para negociar debe hacerse una cita y llegar con puntualidad, ser amable pero no ceremonioso y entrar directamente al tema, identificar lo más pronto posible a la persona que toma las decisiones, respetar el tiempo previsto para la negociación, ya que éste, es muy valorado en dicho país. Es común que las comidas de negocios se realicen en restaurantes o clubes, generalmente las cenas son las apropiadas para este tipo de asuntos, se sirven entre las 5:00pm y las 7:00pm. Cuando se hacen brindis las palabras utilizadas son *Cheers* en la parte de habla inglesa y *Santé* en la parte de habla francesa, ambas son el

equivalente de *Salud* en México. Al comer, las manos deben estar sobre la mesa, sin apoyar los codos, al terminar, los cubiertos se colocan juntos sobre el plato. Lo correcto cuando se recibe una invitación a la casa de alguna persona es llevar un obsequio de precio bajo. Es muy conveniente llegar con flores para la anfitriona o enviarlas con anticipación. Las mujeres ejecutivas pueden actuar con comodidad en el ámbito empresarial canadiense, ya que no son discriminadas, ni encuentran obstáculos a su desempeño.

En **Estados Unidos de América** los ejecutivos suelen ser informales y utilizan el primer nombre de las personas, en ocasiones pueden anteponer el tratamiento de *Mr.*, *Mrs.*, o *Miss.*, que significan Señor, Señora o Señorita respectivamente. También es una práctica común intercambiar tarjetas de presentación. Para entablar conversaciones pueden abordarse temas como negocios, viajes o eventos mundiales, entre otros. Lo que debe evitarse son temas políticos y criticar al país de los negociadores. "La puntualidad es otra de las características comunes a todos los Estados de Norteamérica. Si un espectáculo o comida o un *cocktail* se anuncia para tal hora, es preciso ser tan exacto como si se tratara de acudir a la estación para tomar el tren".²¹⁰ Al negociar deben formularse propuestas claras, distribuir copias con la información necesaria a todos los asistentes, hacer presentaciones detalladas y formales. Los desayunos, las comidas y las cenas son adecuadas para tratar temas de negocios, pueden en el transcurso de las mismas abordarse los detalles de las transacciones a realizar. Al comer, la mano izquierda se mantiene debajo de la mesa, se utiliza el tenedor en la mano derecha y para cortar se utiliza con la mano izquierda y el cuchillo con la mano derecha. Las ejecutivas tienen buenas opciones de realizar negocios en este país, ya que los empresarios están dispuestos a negociar con ellas sin anteponer su condición de feminidad.

²¹⁰ G. Oheim. *Tu Vida Social*. Traduc. Carlos M. Barbeito y Ernesto Mascaró, 2ª ed., Barcelona, Ediciones DAIMON, Manuel Tamayo, 1969, (Enciclopedia de la cortesía moderna), p. 374.

3.2.2 Empresarios latinoamericanos

Los países latinoamericanos son los más afines culturalmente a México, debido a que se comparte una historia común. Sin embargo existen pequeñas diferencias en cada país. Generalmente no se conoce mucho de lo que pueden ofrecer, debido a que se muestra más interés por negociar con Norteamérica o con Europa. Sin embargo, México ha celebrado diversos tratados de libre comercio con países como Chile, Costa Rica, Colombia, Bolivia, El Salvador y Venezuela, entre otros. De ahí la importancia de tomar en cuenta la posibilidad de negociar con empresarios de la región.

Es común en América Latina que las personas sean más expresivas que en otras regiones del mundo. Por lo general suelen establecer un contacto físico más próximo, es decir pueden saludar con un fuerte apretón de manos, un abrazo, un beso o dar palmadas en la espalda. "La importancia de la familia o de la religión católica en los aspectos cotidianos, es particularmente notable en México, Colombia, Ecuador y países de Centroamérica, pero es menor su importancia en países como Argentina, Chile, Uruguay o Brasil".²¹¹ La impuntualidad es uno de los problemas más comunes que existen, ya que no suele ser respetada y afecta al realizar negocios. El individualismo también es uno de los rasgos sobresalientes en Latinoamérica ya que suele darse mayor importancia a los logros del individuo que a las actividades en equipo. De forma tal, que exhortando los triunfos de un individuo es posible lograr que sea más flexible al negociar, ya que se siente reconocido y aceptado. Siempre hay que ser cortés con los empresarios con los que se va a tratar pues en "...Latinoamérica, debido a la tradición española, la etiqueta y buenos modales son manifestaciones de educación y expresiones de cortesía. Una persona cortés y respetuosa será siempre muy respetada en el ámbito de los negocios latinoamericanos"²¹². A continuación se señalarán aspectos de algunos países importantes en América Latina.

²¹¹ Felipe Ávila Marcué. *Op. cit.* p. 61.

²¹² *Ibidem.*

En **Argentina** los empresarios saludan a cada persona que se encuentre presente, no es adecuado saludar al grupo como tal ya que resulta ofensivo. Se debe poner énfasis en el tratamiento adecuado como Señor, Señora, Señorita o Doctor haciendo referencia a la condición social o a la profesión de los individuos. Saludar siempre antes de pedir cualquier cosa es necesario, el saludo más común es Buen día, y para despedirse al igual que en México se dice Adiós o Hasta luego. Temas de conversación adecuados son la belleza natural del país, la comida argentina, el *football soccer*, no debe hablarse de política ni de religión. El contacto visual durante una charla es necesario, porque representa una muestra de respeto. La impuntualidad es un problema, ya que pueden tener hasta media hora de retraso sin sentirse incómodos al llegar. Para negociar con empresas argentinas lo recomendable es identificar a la persona encargada de tomar las decisiones y establecer una relación amigable y de confianza con ella, así será más fácil cerrar tratos. La cena es el alimento más utilizado para reunirse con "gente de negocios", aunque durante la misma, no deben discutirse temas referentes a los tratos comerciales. En sí, el objetivo de realizarlas es ir creando una relación de amistad con las personas, para posteriormente negociar. Cabe señalar, que es mal visto limpiarse la nariz o hacer ruidos para limpiar la garganta cuando se toma algún alimento. La posición de las mujeres para negociar es adecuada pero no es la mejor, ya que aún existen posiciones machistas. Un punto sobresaliente en todos los argentinos es el orgullo que sienten por considerar que tienen más influencia europea que latinoamericana. De hecho, Frank L. Acuff en el libro *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world* señala lo siguiente "Argentines are proud, educated, and sophisticated, and they identify very strongly with European traditions. Many Argentines believe Buenos Aires is the cultural counterpart of Paris".²¹³

Otro país importante en la región es **Brasil**. El ejecutivo brasileño, al llegar a un lugar, saluda con un apretón de manos a cada persona presente. Suele utilizarse

²¹³ Frank L. Acuff. *Op. cit.* p. 218. Los argentinos son orgullosos, educados y sofisticados, identificándose con las tradiciones europeas. Creen que Buenos Aires es la contraparte en Latinoamérica de París. * Traducción libre de la autora.

el primer nombre, aunque debe esperarse a que el brasileño tome la iniciativa. El saludo común suele ser *¿Como Vai?* Equivalente en México a *¿Cómo está?* Es común también el intercambio de tarjetas de presentación. Al conversar pueden abordarse temas como el desarrollo del país y los recursos naturales que posee. Aunque debe evitarse criticar la deforestación. El football soccer es el deporte nacional y también es adecuado para entablar una conversación. Antes de hablar de negocios se abordan temas como los mencionados para crear una relación de confianza. Al conversar debe mostrarse emotividad y buen humor. Así mismo, aprender algunas frases en portugués es bien visto por los brasileños. No debe hablarse en español, ya que lo consideran ofensivo, aunque si lo entienden, lo mejor es comunicarse en inglés, en caso de no dominar el portugués. Tampoco se debe hacer referencia a ellos como latinoamericanos o sudamericanos, ya que se consideran parte independiente de América. La impuntualidad no es grave problema, pueden retrasarse pocos minutos; en São Paulo si se practica la puntualidad de forma estricta. Las comidas son organizadas para conocer mejor a las personas y en ellas deben evitarse temas de negocios, aunque en São Paulo o Río de Janeiro ocasionalmente si se abordan. Conversar al término de la comida es común y se sirve una tasa de *cafezinho*, que es café negro fuerte. Las empresarias tienen buenas posibilidades de éxito ya que no es un país tan machista como la mayoría de los países latinoamericanos.

Chile es otro país importante económicamente en la región. Debe considerarse la posibilidad de hacer negocios ya que existe un Tratado de Libre Comercio firmado con él. Los ejecutivos chilenos saludan igual que en México, dar un apretón de manos es correcto. Al presentar personas debe hacerse énfasis en el título profesional que poseen. Cuando una mujer entra a un lugar los hombres deben levantarse. Al conversar puede hacerse referencia a la literatura chilena, su herencia cultural, su historia o al *football soccer*. Al asistir a reuniones hay que ser puntuales, los chilenos no suelen ser impuntuales. Antes de entrar directamente a la negociación se entabla una charla sobre temas casuales para construir una relación amistosa y confiable. Las comidas de negocios se hacen en restaurantes,

pero también es común ser invitado a la casa de algún empresario. Lo frecuente es comer entre 12:30 y 2:30pm. También se toma té en la tarde. Pedir por segunda vez un platillo es mal visto. Las mujeres ejecutivas tienen aceptación en el ámbito empresarial. Debe cuidarse el idioma, ya que algunas palabras poseen significado diferente.

Negociar con ejecutivos **mexicanos** es relativamente fácil, ya que se poseen las mismas características culturales que en toda la región. Sin embargo, en varios libros se señala que las reuniones en México no son puntuales, situación que al ser conocida por ejecutivos extranjeros puede darles la impresión de que el empresario mexicano carece de seriedad. Frank L. Acuff señala lo siguiente:

“A half hour or more past the designed meeting time is considered prompt in Mexico, so don't expect meetings to star at the precise time (hora Americana, or American time, as it is sometimes jokingly called). In extreme cases, don't be shocked if meetings are delayed, canceled, forgotten or occasionally ignored”.²¹⁴

Lo anterior, es una muestra de la imagen impuntual que se ha forjado el hombre de negocios mexicano y que en los países donde el tiempo es respetado, suele ser decepcionante. Por consiguiente se pierden contactos importantes y se van cerrando las posibles oportunidades de negocios en el extranjero. Por ello, la impuntualidad debe irse modificando para que al negociar con empresarios extranjeros, no se tenga la impresión de que el mexicano carece de seriedad. De ahí la importancia de darle al respeto del tiempo el valor que merece.

Otra característica perjudicial para el empresario mexicano, es considerar que posee un nivel más alto que el resto de los ejecutivos de la región. “...cuando se negocia con latinoamericanos, los mexicanos tienden a ser los presionantes, lo

²¹⁴ *Ibid.* p. 242. En México se considera normal media hora o más de retraso en las reuniones. No debe esperarse que la reunión comience puntualmente. En casos extremos la misma, puede ser pospuesta, cancelada, olvidada o ignorada. * Traducción libre de la autora.

cual no es bien apreciado por las contrapartes, particularmente brasileños, chilenos o argentinos".²¹⁵ Además ellos también consideran que México se compromete más con Estados Unidos América que con otros países, motivo que también dificulta en algunos momentos realizar buenos negocios.

Finalmente en Latinoamérica existen ciertos estilos de negociar que deben conocerse para poder aplicarlos y en caso de que otros empresarios los apliquen se sepa cuál es la respuesta adecuada. El regateo consiste en no moverse de una postura y pedir que la contraparte mejore su propuesta. Se permanece así hasta obtener las mejores ventajas. En Chile y Argentina ésta no es una práctica empleada. Otro estilo es negociar en base a la confianza, es decir que sólo se hacen tratos con los amigos, por eso es que en la mayor parte de los países latinoamericanos se establecen primero relaciones de confianza y después se hacen las negociaciones. En países como México, Colombia ó Perú la población es más desconfiada y no aceptan de primer momento ofertas que les parecen demasiado buenas, ya que sienten que detrás podría existir alguna desventaja. Por ello, suelen hacerse más reuniones sociales con el fin de conocer mejor a los empresarios y posteriormente otorgarles o no su confianza.

3.2.3 Empresarios europeos.

Los países europeos constituyen un mercado al que México le otorga una importancia considerable después del mercado norteamericano. Se ha firmado un Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre los Estados Unidos Mexicanos y la Unión Europea, que facilitará el establecimiento de contactos comerciales con la región. Por ello, existe la posibilidad de entablar relaciones con empresarios europeos. Tomando en cuenta la diferencia cultural que existe es necesario tener conocimiento de los principales elementos que pueden afectar una relación y que es necesario contemplar para evitar negocios frustrados con ejecutivos europeos.

²¹⁵ Felipe Ávila Marcué. *Op. cit.* p. 64.

Los negociadores de Europa Occidental muestran un orgullo importante por sus costumbres y su historia. A diferencia de los latinoamericanos, los europeos son formales no sólo en situaciones de negocios sino también en sus actividades sociales. El grado de formalidad varía dependiendo el país, pero generalmente no hay muestras visibles de emotividad, para saludar estrechan la mano brevemente. Se pone especial cuidado en realizar citas previamente para evitar interrumpir las actividades de otra persona y dar oportunidad a que organice su horario. Si se pide una cita de último momento se considera poco cortés y aunque existiera la posibilidad de otorgarla no se hace. El trato de una persona hacia otra no es muy familiar, se actúa con reserva y se enfatiza mucho en utilizar la vestimenta adecuada para cada ocasión. Por lo general, al asistir a una comida, cena o evento no es bien visto hablar de negocios, lo más recomendable es tocar temas como economía o cultura. "La puntualidad es muy apreciada, particularmente en los países del norte y centro de Europa, a excepción de Islandia en donde el tamaño del mercado y el escaso número de visitantes permite mantener mucha informalidad en el trato".²¹⁶ De todos los europeos, los ingleses son los que más enarbolan la puntualidad. De ahí, que el empresario mexicano al realizar tratos con empresarios europeos, deba prever los tiempos necesarios para no llegar tarde a una cita. La forma de dirigirse a una persona también debe cuidarse cuando posea algún título nobiliario o académico, ya que por su historia es fácil encontrar personas que posean alguno. Las reuniones de trabajo son formales y tienen el objetivo de lograr acuerdos rápidamente y con concesiones de ambas Partes. Cuando se ha concretado algún trato aunque no sea de forma escrita, suele respetarse, siempre es preferible hacer constar todo por escrito. En países como España, Portugal, Italia o Grecia hay más semejanza cultural con Latinoamérica, sin embargo también aprecian la formalidad y la puntualidad.

Para negociar en **Francia** se da un apretón de manos ligero y rápido para saludar y para despedirse. No es correcto utilizar el nombre de una persona, más bien debe utilizarse su apellido antecedido de las palabras *Monsieur*, *Madame* o

²¹⁶ *Ibid.* p. 87.

Mademoiselle, que significan Señor, Señora o Señorita respectivamente. Es un lugar donde el contacto personal es más cercano que en otros países de la región. La puntualidad es sumamente apreciada, así como la formalidad. En una comida de negocios no debe hablarse de los mismos hasta que el anfitrión lo haga. Si se ofrece por segunda vez un plato es correcto hacerse del rogar un poco y aceptar con placer, de lo contrario sería ofender al empresario francés, ya que la comida es uno de sus orgullos. "Los franceses separan por completo su vida privada y la social. No conocen las reuniones en casas particulares y no son aficionados a las visitas. Si invitan lo hacen en locales públicos".²¹⁷ Las mujeres empresarias tienen amplias posibilidades de realizar su trabajo con éxito, ya que son bien recibidas.

En **Alemania** los ejecutivos no son muy expresivos. Para dirigirse a una persona se hará con corrección utilizando el título que ostente. "Si se ignora qué título les corresponde, bastará con decir *Herr Doktor* (señor doctor) a cualquier señor que parezca un poco distinguido, [...], porque doctores lo son, en Alemania, los médicos, los músicos, los actores, los universitarios todos y muchos más".²¹⁸ Saludos comunes son *Guten morgen* (Buenos días) y *Guten tag* (Buenas tardes). Mientras se estrechan las manos al saludar, es incorrecto dejar una mano dentro del bolsillo. La puntualidad es vital además del orden con que deben abordarse los temas en las reuniones. Debe invitarse al empresario alemán a desayunar o a cenar, sin embargo, si él insiste en ser el anfitrión debe aceptarse. Antes de comer es usual decir *Guten appetit*. Para beber debe esperarse a que el anfitrión haga un brindis por el invitado, es común decir *Prost*, *Prosit* o *zum Wohle*. Fumar es correcto una vez que todos han terminado de comer y se ha servido el café o el brandy. Al caminar, el hombre debe colocarse del lado izquierdo de la mujer. En este país es más difícil que las mujeres empresarias puedan tener éxito en su labor, ya que no se considera que tengan capacidad para negociar.

²¹⁷ G. Oheim. *Op. cit.* p. 356.

²¹⁸ *Ibid.* p. 361.

En el **Reino Unido** las normas protocolarias son sumamente respetadas por los ejecutivos. En primer lugar debe diferenciarse como nombrar al país. Gran Bretaña está formada por Inglaterra, Escocia y Gales, cuando se abarca también a Irlanda del Norte recibe el nombre de Reino Unido. Para saludar es común estrechar las manos y llamar a las personas *Mr.* (Señor), *Mrs.* (Señora) o *Miss* (Señorita). Debe evitarse discutir sobre temas como la religión, criticar a la Familia Real, hacer comparaciones con Estados Unidos de América y ser muy expresivo al hablar. El desayuno de negocios es importante y se pueden discutir los mismos, siempre y cuando no estén las esposas presentes. Es costumbre también tomar el té entre las 5:00 y 7:00p.m. Al comer "...otra peculiaridad inglesa, es que no colocan las dos manos sobre la mesa, sino que solo colocan la derecha, mientras que la izquierda reposa en el regazo. La cuchara tampoco se lleva a la boca de punta, sino de lado (por su lado ancho)".²¹⁹ La mujer empresaria es bien recibida, aún cuando todavía existe mayor gusto por recibir a un ejecutivo.

Realizar negocios con empresarios en **España** es un poco más fácil, debido a la semejanza cultural que existe. Al conversar puede hablarse de la cultura, de la Familia Real, debe evitarse criticar las corridas de toros. Los españoles son más expresivos al entablar relación con otras personas, por ello es más fácil el acercamiento. Se aprecia la puntualidad, aunque la reunión empieza generalmente quince minutos después de la hora establecida. Durante las horas destinadas a la siesta (1:30 a 4:30pm.) no se hacen negocios. Las comidas suelen celebrarse en restaurantes, en ocasiones se extiende una invitación a la casa del empresario español, pero es únicamente un gesto de cortesía, en el caso de que la insistencia sea notoria, debe aceptarse. Una peculiaridad al comer es que los cubiertos deben dejarse uno a cada lado del plato una vez que se ha terminado de comer, colocarlos en otra posición indica que se desea comer más. Generalmente

²¹⁹ "Inglaterra" en <http://www.protocolo.org/fhtml/pl/princv.pl?nfichero=partext010a&nban=3&nvm=20op> Fecha de consulta 9 de enero de 2002.

las actitudes hacia las empresarias no son las más adecuadas, aún existen posiciones machistas.

En **Italia** la formalidad entre empresarios se observa en menor grado con respecto a otros países de la región, por ejemplo, la puntualidad no es tan rigurosa. Al saludar únicamente estrechan las manos. Saludos comunes son *Ciao* (Hola), *Buon giorno* (Buenos días) y *Buona sera* (Buenas tardes). Las relaciones de confianza son importantes, por ello deben evitarse llamadas telefónicas poco amables, así como actitudes de reserva. Es común que en las conversaciones se pregunte por la familia así como, opiniones de temas cotidianos. Lo más recomendable es entablar conversaciones para ir conociendo a las personas y crear una relación amigable. El cuidado de la vestimenta es indispensable, ya que por lo general, en Italia siempre se sigue el dictado de la moda. En el ámbito empresarial predominan los hombres, pero las mujeres son bien recibidas. Cabe apuntar que en ocasiones, se puede ver a personas del mismo sexo caminado del brazo en público, lo cuál no tiene connotación sexual y es una diferencia cultural, que impacta sobre todo a los latinoamericanos, de ahí la importancia de conocer sus costumbres para no caer en mal interpretaciones que repercutan en los negocios.

Los empresarios de **Suiza** son también importantes en Europa. Los saludos son formales utilizando el título de las personas y el apellido. Debe entregarse una tarjeta de presentación siempre, ya que es una forma de identificarse. En temas de conversación puede hablarse de la naturaleza del país y del *football soccer*. Debe evitarse hacer preguntas sobre la vida personal. En Suiza se hablan el alemán, el francés, el italiano y el inglés considerablemente, por ello, es recomendable que se traten de decir algunas frases dependiendo el idioma hablado en la región visitada, para agradar a sus habitantes. La puntualidad es estrictamente observada. La formalidad y la cortesía son ampliamente respetadas. En los desayunos se habla sobre negocios. Si se visita la casa de algún suizo deben limpiarse los pies antes de entrar. Hacer obsequios no es común en el

ámbito empresarial suizo. Al comer no puede beberse nada, hasta que el anfitrión haga un brindis. Pedir sal en la comida es un insulto, ya que se ofende la sazón de la misma. Repetir un platillo por segunda vez es un cumplido al anfitrión. Suiza "es un país con mucho viñedo, y es fácil que le inviten a visitar alguna bodega (*cabotzet*). No rechace esta invitación, ya que sería una descortesía. Le invitarán vino sacado directamente del tonel, en jarras sin medida".²²⁰ Finalmente las ejecutivas tienen amplias oportunidades de hacer negocios, ya que es un país donde se acostumbra ver a la mujer como una profesionalista con amplias capacidades.

En Europa Oriental la diversidad de la población es notoria, de ahí que existan diferencias considerables entre los empresarios de los países que la componen, las cuales se acentúan con respecto a empresarios de otras regiones del mundo. Las religiones constituyen uno de los elementos que más influye en el comportamiento de la gente, ya que existen católicos, protestantes luteranos, ortodoxos, judíos y también algunos que profesan el Islam. Además la diversidad lingüística también puede ser una barrera para establecer contacto con empresarios de dicha región ya que la mayoría hablan lenguas eslavas e indoeuropeas. Dentro de estas últimas se encuentra el alemán que ha sido aprendido por la gran mayoría de la población. Al tratar con los empresarios de Europa Oriental es posible que se muestren más expresivos que los de Europa Occidental ya que son más afectos al contacto personal. Suelen dar palmadas, abrazos y en ocasiones besos para demostrar su confianza.

En **Rusia** cuando los empresarios hacen negociaciones es común que éstas tengan dos partes, la primera será para obtener ofertas y la segunda para discutir las condiciones. "Los nuevos hombres de negocios rusos, esperan poder negociar con ejecutivos de máximo nivel, por lo que es conveniente que la firma extranjera mande a sus directivos de alto nivel, sobre todo durante la primera visita, con

²²⁰ "Suiza" en <http://www.protocolo.org/fhtmlpl/princv.pl?nfichero=partext030a&nban=3&nvm=20op>
Fecha de consulta 9 de enero 2002.

objeto de crear una buena impresión y demostrar que se toma en serio la negociación".²²¹ Al saludar se da un apretón de manos firme, generalmente la presentación es directa e informal. Deben obsequiarse tarjetas de presentación para identificarse. Como los rusos desean hacer tratos con los ejecutivos que posean los mayores cargos, al presentarse es recomendable utilizar el nombre de un puesto dentro de la empresa que pueda impresionarlos. Para acudir a una cita debe llegarse puntualmente. Al asistir a comidas es común que se realicen varios brindis, que habrán de ser respondidos, si no se sabe tomar alcohol, lo recomendable será pedir agua mineral. Las ejecutivas no tienen posibilidades de éxito ya que la mayor parte de las empresas están dominadas por hombres y en el país no es común el acceso de mujeres a posiciones profesionales.

3.2.4 Empresarios asiáticos

El continente asiático presenta una diversidad de elementos culturales que son complicados de entender para los empresarios mexicanos. La concepción de la vida es diferente así como las costumbres, el idioma, las religiones, etc., sin embargo, estas condiciones no constituyen un obstáculo insalvable, ya que con algunos conocimientos sobre las mismas y la capacitación adecuada es posible contactar exitosamente a empresarios asiáticos y posteriormente realizar tratos. Además la mayoría de los países de la región tienen economías que se están fortaleciendo o que ya tienen gran fuerza como lo es la japonesa. Por ello, es recomendable tratar con empresarios japoneses, chinos, coreanos, etc., así las empresas mexicanas tienen posibilidades de encontrar oportunidades atractivas de negocios.

A continuación se muestran las principales diferencias con empresarios de países asiáticos y posteriormente se abordarán algunos en específico. "El protocolo, la jerarquía, la formalidad y la etiqueta son factores a los cuales se les concede mucha más relevancia en los países de Asia que en México, particularmente en lo

²²¹ Felipe Ávila Marcués. *Op. cit.* p. 99.

que se refiere al contacto físico o al empleo de nombres demasiado familiares".²²² Los asiáticos no son expresivos, más bien son reservados y para ellos la jerarquía es de suma importancia. A pesar de que el trabajo en equipo está muy arraigado, siempre debe respetarse la posición de cada miembro dentro de la empresa. La forma de saludar es diferente a lo que se acostumbra en Occidente; no hay contacto físico, sino que se hace una reverencia o inclinación de la cabeza, así mismo, la forma de colocar las manos es diferente dependiendo el país. Por ejemplo, en la India se juntan las manos y se colocan a la altura de la cara mientras se hace la reverencia. Hacer esto expresa a la otra persona simpatía, lealtad, gratitud y saludo. En Singapur no se lleva a cabo. El empresario asiático espera que le saluden según su costumbre, pero también puede aceptar estrechar las manos. De ahí que el ejecutivo mexicano deba estar preparado para hacerlo en cualquiera de las dos formas. Al respecto Christopher Engholm apunta "I recommend shaking hands at a first meeting and participating in the bowing ritual at later meetings, especially among high-status executives and officials in Japan and Korea. Elsewhere in Asia no bow is needed".²²³

Para presentarse se hace la reverencia y se saca la tarjeta de presentación ya sea del bolsillo de la camisa o del bolsillo del abrigo, (estas tarjetas no deben traerse en una cartera que esté guardada en el pantalón). Después se toma una tarjeta y se pone en la palma de la mano y se ofrece con los dedos o con ambas manos. La contraparte hace lo mismo, por lo cual debe recibirse la tarjeta con ambas manos y sostenerla igualmente mientras se lee. Al leerla se debe mostrar cierta impresión por el título que posea la persona. Para comenzar a conversar se utiliza la información contenida en la tarjeta, evitando pedir que repitan su nombre. En el caso de haber recibido varias tarjetas es usual colocarlas sobre la mesa de acuerdo al orden en que cada persona está sentada para poder identificarla y

²²² *Ibid.*, p. 141.

²²³ Christopher Engholm. **When business East meets business West. The guide to Practice and Protocol in the Pacific Rim.** USA, John Wiley & Sons, Inc., 1991, p. 91. Se recomienda dar un apretón de manos en la primera reunión y participar en el ritual de saludo con reverencia en reuniones posteriores, especialmente entre ejecutivos de alto nivel o funcionarios del gobierno en

establecer comunicación. No deben hacerse anotaciones sobre las tarjetas pues es falta de respeto.

Un elementopreciado es la puntualidad, ya que demuestra la educación del individuo. Por ello deben tomarse precauciones para no arribar tarde a las citas. En varias ciudades asiáticas el tráfico suele ser un problema, además las direcciones no son fáciles de encontrar, por lo cual debe salirse con tiempo suficiente para llegar a la hora prevista. En Singapur y en Hong Kong la puntualidad es estrictamente observada. En Malasia e Indonesia la puntualidad es aún más exigida cuando asiste a la reunión alguna persona con un cargo de suma importancia. Se pide que los asistentes lleguen quince minutos antes, el objetivo es que todos estén presentes para honrar la llegada de ejecutivo con el más alto cargo. En Tailandia puede haber retrasos por parte del tailandés que significan que la reunión no es tomada como conveniente a sus intereses. Los filipinos cuando son invitados a algún evento, suelen llegar tarde para no abusar de la hospitalidad mostrada por el anfitrión.

Cuando se hacen negociaciones, éstas se desarrollan con lentitud, debido a que los empresarios asiáticos suelen pensar muy bien cuando van a realizar alguna transacción. No es correcto apresurarlos ya que se podría perder la confianza ganada, así como la negociación. Debe tomarse en cuenta que para poder llegar a entablar negociaciones es vital haber ganado la confianza de los empresarios, ya que primero conocen a las personas y después deciden si se relacionan o no. Su proceso de toma de decisiones es lento, ya que, una decisión debe contar con la aprobación de todos los niveles que conforman la empresa. Es normal que en el transcurso de la negociación se guarden grandes espacios de silencio, lo cuál no debe ser tomado a mal y mucho menos interrumpirse. Al tratar con ejecutivos asiáticos deben respetarse sus costumbres y evitar formular preguntas personales, ya que es incorrecto. Al no ser expresivos en sus emociones, resulta

Japón y en Corea. En otros países asiáticos la reverencia puede omitirse. * Traducción libre de la autora.

poco adecuado dar muestras de afecto en público. Casi no miran a los ojos y cuando lo hacen, es con brevedad. No es común observar gestos en su cara y tampoco tocan a otras personas.

Los hombres de negocios asiáticos muestran cierta reserva cuando entablan contacto con empresarios occidentales, pues consideran que están más apegados a lo material que a lo espiritual. No es fácil que permitan ser tocados y más aún estrechar las manos se considera antihigiénico. También es común que el idioma sea una barrera a la comunicación fluida. En ese caso deben aprenderse algunas frases en el idioma que el empresario a conocer maneje, ya que es un gesto de aprecio a su cultura y muestra también el deseo de entablar comunicación.

En cuanto al lenguaje corporal también es importante que el empresario mexicano cuide sus movimientos. Los pies son considerados sucios en gran parte de Asia. En cualquier reunión éstos deben permanecer firmes en el suelo, no debe mostrarse la planta del pie, por consiguiente es recomendable no cruzar las piernas al sentarse. Por ejemplo, en Tailandia se considera sumamente ofensivo que los pies apunten hacia una persona, por esto, el empresario mexicano puede ofender accidentalmente a su contraparte en ese país si no conoce este tipo de detalles. Las manos no deben ser colocadas en los bolsillos y tampoco debe haber movimientos bruscos con los brazos, ya que se considera agresivo. Al pasar objetos se utilizan ambas manos e igualmente para recibirlos. La excepción a esta regla en Asia la constituyen los musulmanes, ya que no usan la mano izquierda por considerarla sucia e impura, de hecho se utiliza únicamente en el baño. La mano derecha debe ser utilizada para todo, pero cuando se reciben objetos pesados es aceptable apoyarse con la mano izquierda.

Hasta aquí se han señalado las actitudes generales que pueden tomarse para tener éxito en Asia; estas son las siguientes: observar los rituales de cada país; intercambiar tarjetas de presentación con corrección; enfatizar la posición y la función que se desempeña en la empresa a la que se representa; no mostrar

informalidad al hablar, al moverse o al sentarse; en la primer conversación se habla acerca de la familia, la formación escolar, la vida personal, para tener idea de la posición social de las personas. Al ser cuestionado se debe corresponder con las mismas preguntas, pero quizá no sean respondidas ampliamente, debido al carácter reservado que poseen. A continuación se muestran algunos aspectos particulares de los países asiáticos más importantes.

En **Japón** lo más importante al establecer el primer contacto con un empresario es que exista un intermediario de posición importante que se encargue de presentar a ambas Partes. Esto se interpreta como un aval a la calidad de la persona presentada y además se evita caer en la necesidad de presentarse directamente, ya que esto es considerado incorrecto y agresivo. Intercambiar la tarjeta de presentación también es necesario y se enfatiza mucho. Ésta debe ser de buena calidad y estar impresa en inglés y en japonés. Se entrega con formalidad y se recibe con las dos manos, se guarda en el bolsillo de la camisa, del saco o del abrigo, nunca en la cartera o en el pantalón. Al recibirse debe ser leída con gran atención ya que dependiendo el título que se posee puede descifrarse un poco de la persona. Los títulos más comunes son: *kakaricho* (jefe auxiliar de una sección); *kacho* (jefe de sección), *bucho dairi* (gerente general asistente de un departamento o de una oficina); *torishimariyaku* (director); *jomu torishimariyaku* (director administrativo señor); *fuku shacho* (vicepresidente); *shacho* (presidente) y *kaicho* (presidente del consejo).*

Cuando asisten a las negociaciones, los japoneses generalmente lo hacen en equipo y la toma de decisiones es lenta, debido a que toda la compañía toma participación en las mismas. Se recomienda establecer contacto amplió con los *kacho* ya que al ser los jefes de sección tienen la posibilidad de hacer que las propuestas sean aceptadas. En el transcurso de la negociación el japonés regularmente escucha y guarda silencio mientras se le presenta la propuesta,

* Cfr. Boye Lafayette de Mente. **Cómo hacer negocios con los japoneses**. Traduc. Guadalupe Meza Staines, México, McGraw-Hill, 1992, p. 128.

posteriormente hace preguntas interminablemente. Es vital no interrumpir el silencio que se guarda, ya que hacerlo incomodaría a los empresarios y el acuerdo se perdería.

Durante el período de negociaciones es normal que se invite a los empresarios extranjeros a espectáculos nocturnos como forma de honrarlos. Los brindis son frecuentes en una reunión, la palabra utilizada al brindar es *Kanpai* y por la continuidad de los mismos es recomendable ingerir poco a poco el vino, también puede pedirse agua. Los alimentos se sirven en un tazón, se ofrecen palillos, mismos que están colocados en un papel. Es costumbre que se acompañe la comida con arroz en lugar de pan; para comerlo, el tazón debe acercarse a la boca. Los platillos deben ingerirse, uno a la vez alternando con arroz. Al terminar, los palillos se colocan en el papel y no en el tazón o en otra comida. Por las costumbres descritas, antes de entablar negociaciones, resulta "...necesario estudiar y considerar el factor cultural en cualquier relación con un hombre de negocios japonés. Esto empieza con el contacto inicial (una presentación) y a partir de allí continúa hasta incluir el uso adecuado de la tarjeta personal, el proceso de familiarización, el mantenimiento de un estrecho contacto personal y el respeto del protocolo en todas las demás ocasiones".²²⁴

En **China** los hombres de negocios aprecian extremadamente la puntualidad. En las reuniones las agendas deben estar perfectamente definidas, de hecho se envían antes de realizar el viaje para que los empresarios chinos estén enterados de los temas a tratar. Predomina la seriedad, el respeto y un carácter reservado, sin embargo, la confianza es necesaria para poder concretar acuerdos. La cena es una de las comidas más importantes en el ámbito empresarial japonés. Por lo general debe llegarse con la disposición a comer abundantemente, ya que es común que sean servidos de ocho a doce platillos. No puede beberse nada hasta que el anfitrión lo haga. El brindis es también una parte importante en China ya que representa la bienvenida del empresario extranjero. La palabra a pronunciar

²²⁴ *Ibid.* p. 39.

es *Yum sing* y debe responderse la atención agradeciendo al anfitrión al final de la cena. El empresario chino suele retirarse temprano e inmediatamente después de terminar el banquete. Es correcto ofrecerse a pagar la cuenta, aunque no será aceptado. También es común tomar té, de hecho Shuji Hayashi señala "In China visitors are always served hot tea in a lidded cup, and refills are plentiful. The Chinese invented the tea house and consider the beverage a catalyst for social interaction".²²⁵

En la **India** los empresarios tienen una forma específica para saludar; juntan las palmas de las manos, con los dedos extendidos y se colocan debajo de la barbilla, una ligera reverencia se puede implementar para mostrar respeto, este saludo es conocido como *namaste*. Al negociar es mejor hacerlo con los ejecutivos que posean los cargos más importantes, ya que es ahí donde se toman las decisiones. Aunque estén en desacuerdo no lo mostrarán, ya que predomina la idea de mantener un ambiente de armonía. Las reuniones generalmente se hacen en los hoteles más prestigiados, no en restaurantes. Se debe pedir que las esposas de los empresarios asistan a los eventos, únicamente para que cumplan su función social. La excepción se da cuando el empresario es musulmán. Los temas de negocios pueden ser abordados en las comidas, pero debe ser el anfitrión el que tome la iniciativa. Debe utilizarse el *namaste* para indicar que se ha terminado de comer. La comida de los hindúes no puede ser tocada por personas ajenas a su casta o a su religión. La comida vegetariana predomina, en parte debido a las razones religiosas. No es fácil que la mujer ejecutiva sea aceptada, sobre todo porque el hombre domina la sociedad del país.

3.2.5 Empresarios árabes

Algunos empresarios del Medio Oriente pueden ser árabes o musulmanes, debido a sus diferencias religiosas y políticas; no es fácil que se entablen negociaciones

²²⁵ Shuji Hayashi. **Culture and Management in Japan**. Traduc. Frank Baldwin, 2ª ed., Tokyo, University of Tokyo Press, 1990, p. 112. En China se sirve té caliente a los visitantes en una taza cerrada que se llena nuevamente con abundancia. El chino invento la casa del té, y considera que dicha bebida es un catalizador para la interacción social. *Traducción libre de la autora.

con ellos. En caso de que se haga es necesario conocer las costumbres y creencias principales para evitar ofenderlos. Es conveniente saber que los musulmanes realizan oraciones cinco veces al día. Durante el *Ramadán* (mes del ayuno) no es aconsejable planear comidas de negocios, ya que no se puede comer nada mientras está la luz del día. Cada año comienza en un día distinto, por ello, es necesario consultar los calendarios. Tampoco es recomendable realizar citas en viernes, debido a que es el día dedicado a Dios.

La puntualidad no es observada con rigor, generalmente arriban media o una hora tarde, sin sentirse incómodos. No existe seguridad en que una cita planeada se llevará a cabo porque no es costumbre sujetarse a horarios. De hecho, apresurarlos en una negociación se considera un insulto. Existe una tendencia a tomar todo con espíritu de grupo más que individualmente. Establar relaciones personales sólidas es lo más recomendable, ya que una buena parte del tiempo transcurre en conversaciones que no se relacionan con los negocios. En una reunión las interrupciones son constantes pero es algo que no se hace con el afán de ofender al visitante, simplemente es una situación cotidiana que no se concibe como falta de educación. "En el desarrollo de las negociaciones el protocolo es muy importante, y como parte de este protocolo es perfectamente normal hacer esperar a la contraparte extranjera antes de recibirla, aún cuando no haya inconveniente particular en recibirla con puntualidad".²²⁶

Los ejecutivos árabes suelen ser expresivos y emotivos, por lo cuál, al negociar con ellos es buena táctica mostrar algunas emociones sinceramente sin exagerar. En relación con esto, Frank L. Acuff señala "For the Arab, it is masculine to read poetry, use intuition, and be sensitive. It's femenine to be cool and practical".²²⁷ Esto demuestra como la concepción de género es una diferencia significativa que debe tomarse en cuenta por los empresarios mexicanos. También es posible ver a personas del mismo sexo tomadas de la mano, pero es una señal de amistad. Un

²²⁶ Felipe Ávila Marcué. *Op. cit.* p. 109.

²²⁷ Frank L. Acuff. *Op. cit.* p. 271. Para el árabe es masculino leer poesía, usar la intuición y ser sensible. En cambio es femenino ser relajado y práctico. *Traducción libre de la autora.

empresario árabe mira a los ojos a su homólogo extranjero, en una reunión puede llegar a abrazarlo o a tocarle las manos en público, lo cuál no tiene una connotación sexual, sino amigable. Es frecuente que cuando se asiste a una reunión se sirva té constantemente, por tal motivo, debe tomarse con medida. Las mujeres no tienen grandes posibilidades de tener éxito en el ámbito empresarial árabe. Al respecto Leticia Baldrige apunta "...she will be unable to travel by herself. She would have to be accompanied by a man from her office; he would do the talking, and she would be allowed to be present, but nothing more. In fact, in the evening, she would either dine (and very well too) with the wives or her business contact or have dinner by herself in the hotel".²²⁸ Esto se debe a que por tradición se considera que la mujer tiene una gran responsabilidad que es la de ser madres y jefas de familia, lo cuál no puede ser interrumpido, de ahí su imposibilidad de tomar parte en el desarrollo económico.

Al conversar con empresarios árabes deben cuidarse ciertos temas, por ejemplo no hay que hacer referencia al Golfo Pérsico como Golfo Árabe; tampoco debe usarse el nombre de Dios en alguna frase; aceptar comida la primera vez que se ofrece es de mal gusto; en cuanto a los movimientos debe ponerse especial atención en los pies y el uso de la mano izquierda, debido a la connotación que se tiene de ambos.

En **Arabia Saudita** los ejecutivos saludan con un apretón de manos ligero y breve. Es común que los hombres de este país al saludarse se abracen y se den un beso en ambas mejillas, sin embargo, no se espera que los visitantes hagan lo mismo, sino que únicamente debe ser del conocimiento del empresario mexicano para evitar malas interpretaciones. Los saludos comunes son *Salahm alaykum* (hola), *Kaif halak* (¿Cómo esta?) este último se pronuncia mientras se estrechan las manos. Otras frases son *Sabaah al-khayr* (Buenos días), *Massa'al-kayr* (Buenas

²²⁸ Leticia Baldrige. **New Complete Guide to Executive Managers**. New York, Maxwell Macmillan International, 1993, p. 254. La mujer no puede viajar por sí misma. Tendría que ser acompañada por un hombre de su oficina; la negociación estaría a cargo de él y a ella sólo se le permitiría estar

noches) y *Shukran* (Gracias). Los objetos no deben tocarse insistentemente, ya que se interpreta como una señal de posesión y el empresario árabe insistirá en regalarlo. También es incorrecto fumar o beber alcohol en presencia de un árabe, ya que por cuestiones religiosas sobre todo en el *Ramadan* se abstienen de tomar y fumar. La mujer ejecutiva en este país es difícilmente aceptada, de hecho es difícil que se le otorgue la visa para entrar, pero una vez dentro, puede negociar a través de un representante. Debe vestir con ropa que cubra sus brazos y las piernas, sin que sea llamativa. Tampoco es posible que maneje un automóvil.

3.2.6 Empresarios africanos

El continente africano es uno de los más desfavorecidos económicamente; a primera vista no parece atractivo realizar negocios con empresarios de países africanos, sin embargo, "Egipto es el más importante de estos países y, al igual que Marruecos y Túnez, es un país en el que se pueden hacer negocios con cierta facilidad, siempre que haya seguridad en el cobro".²²⁹ No debe descartarse la idea de llegar a entablar algún contacto y por ello, deben tenerse en cuenta ciertos elementos.

Cada país tiene antecedentes diferentes por ello es conveniente realizar un estudio individual de su historia, así como de su grado de desarrollo económico. Para tratar con empresarios africanos, es necesario que exista un clima de confianza, de ahí la costumbre de conversar un poco antes de abordar asuntos propiamente de negocios. Siguiendo a Letitia Balridge, señala que al saludar "they hold a handshake much longer than we westerners, but they are also careful not to give too strong a handshake. It is light, warm and friendly".²³⁰

presente, pero no podría hacer nada más. De hecho por las noches, tendría que cenar con las esposas de los negociadores participantes, o sola en el hotel. *Traducción libre de la autora.

²²⁹ John Wilson. *Comercio Internacional en la Pequeña y Media Empresa*. Traduc. Michel Angstadt, Madrid, Pirámide, 1993, p. 163.

²³⁰ Letitia Balridge. *Op. cit.* p. 253. Ellos dan un apretón de manos más largo que los occidentales, pero cuidan no agitar la mano con demasiada fuerza. Es ligero, calido y amigable. *Traducción libre de la autora.

Es importante tomar en cuenta que la mayor parte la población es de raza negra y que el nivel de subdesarrollo de los países, provoca que no tengan un nivel de educación alto. Debido a esto, sus conceptos no son en muchas ocasiones comprendidos por empresarios mexicanos. Por ejemplo, para ellos la familia es una unidad básica en su sociedad; ésta se extiende hasta la tribu, que es generalmente el equivalente a la nación del mundo occidental. Como no existe un concepto de nacionalismo claro, se da más importancia al respeto por la edad y la jerarquía, de ahí que al negociar con ellos, respetar estos valores propiciará que las negociaciones sean prósperas.

Para discutir temas de negocios, generalmente se utilizan las oficinas, los bares o los restaurantes. No es común que los hombres de negocios africanos hagan invitaciones a sus casas, pero en caso de recibir una debe aceptarse y no hablar acerca de los temas que se están negociando. El idioma también es un aspecto importante a considerar cuando se entablan contactos, ya que puede hablarse francés, portugués e inglés. La puntualidad no es tan relevante, de hecho llegar media hora o una hora tarde a una reunión no es mal visto. Sufrir interrupciones durante la negociación también es frecuente. Frank L. Acuff, señala que durante una reunión las llamadas telefónicas, los silencios, personas entrando y saliendo del lugar, son problemas comunes en la región.

Los países más importantes de la región son Egipto, Sudáfrica y Nigeria. En **Egipto** los empresarios se estrechan las manos con cada persona presente para saludar y para despedirse. El uso de los títulos es importante, puede utilizarse el nombre antecedido por Mr., Mrs. o Miss.; también es correcto utilizar el apellido cuando se entabla relación con una persona de alta jerarquía o con algún funcionario del gobierno. Llevar tarjetas de presentación impresas en inglés es correcto para entregarlas en las reuniones. En las conversaciones con los egipcios pueden abordarse temas como su cultura en el pasado y en el presente. Debe evitarse discutir sobre religión. Cuando hablan suelen ser expresivos y el espacio que guardan con respecto a otras personas que sean del mismo sexo es corto. Al

asistir a una cita hay que ser puntuales, sin olvidar que la contraparte puede ser impuntual o incluso posponer la reunión. Las mujeres empresarias son bien recibidas para negociar ya que los egipcios son un poco más liberales que otros habitantes de la región y no se marca insistentemente la diferencia de sexos.

En **Sudáfrica** el empresario acostumbra dar un apretón de manos para saludar. El uso del primer nombre se está incrementando, sin embargo, es recomendable no hacerlo, hasta que la contraparte tome la iniciativa. La belleza natural del país y su cultura son temas de conversación adecuados. Debe evitarse hablar de religión, política y asuntos raciales. A diferencia de otros países la puntualidad si es estrictamente respetada. La cena es la comida más importante y es servida después de las 5:00pm posteriormente es común permanecer dos o más horas platicando. Las mujeres ejecutivas pueden tener éxito pero aún está arraigada la idea de superioridad masculina.

Nigeria posee una de las economías importantes del continente africano, por ello, puede darse la ocasión de realizar negocios con sus empresarios. En ese país se utiliza el apretón de manos para saludar y despedirse. Para saludar puede decirse *Hello, Good morning, Good afternoon* y *Good evening*, ya que el inglés es el idioma más hablado. Como el país está compuesto por diversos grupos étnicos, debe evitarse hablar de las distinciones étnicas, de política y utilizar términos como nativo, jungla o brujería. La puntualidad no se observa estrictamente; todo debe tratarse en persona y no de forma telefónica o por correo electrónico. Es común que durante la negociación se ofrezca café o té, deben aceptarse, ya que rechazarlos sería ofensivo. Igualmente cuando se reciba una invitación a la casa debe ser aceptada. Al comer no se deben tomar objetos con la mano izquierda. Las mujeres dedicadas a los negocios no gozan de total aceptación, debido a las creencias religiosas.

Una vez conocidos los problemas que afectan al empresario mexicano; los elementos que le ayudan a comunicarse de forma oral y escrita; el proceso de

negociación con algunas tácticas; y las recomendaciones para desempeñarse con éxito en diferentes regiones del mundo, es posible pasar al siguiente capítulo que mostrará la aplicación del protocolo en diferentes eventos que se realizan en el ámbito empresarial como son comidas de negocios, viajes al exterior, conferencias de prensa, reuniones ejecutivas, reuniones entre empresas, etc.

4 APLICACIÓN DEL PROTOCOLO EN LA EMPRESA

4 APLICACIÓN DEL PROTOCOLO EN LA EMPRESA

El presente capítulo contiene los elementos del protocolo que pueden aplicarse en las empresas. En un primer momento se resalta la importancia de implementar el mismo, haciendo notar que los actos correctamente desarrollados proyectan una imagen responsable y seria de la empresa que los organiza. En seguida se señala quienes son las personas que aplican las normas protocolarias en la empresa, así como la importancia de contar con un equipo capacitado para desarrollar con éxito diversos eventos. Posteriormente se aborda el tema de la precedencia, que es uno de los elementos esenciales en el ejercicio del protocolo y que evita herir susceptibilidades al reconocer las dignidades de cada uno. Se mostrará su aplicación en diversas situaciones que se dan en las empresas, como pueden ser: las presentaciones de personas, las reuniones ejecutivas, la colocación de banderas, etc. Finalmente se analizan diversos actos en los que toman parte las empresas, haciendo notar las normas protocolarias que encuentran aplicación en los mismos, así, al considerar que las compañías nacionales y transnacionales se convierten en sujetos cada vez más activos en el desarrollo económico de los países, y que los empresarios deben participar en diversos actos tanto oficiales como privados, se afirma que es necesario que el protocolo aplicable en comidas de negocios, viajes al exterior, recepciones en las empresas, reuniones entre las mismas, etc. sea conocido e implementado para dar orden y seriedad a dichos actos.

4.1 Importancia de la aplicación del Protocolo en la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente la empresa se ha convertido en un ente que tiene cada vez mayor participación en el ámbito económico de los países. México no es la excepción, de ahí la importancia de que los empresarios mexicanos conozcan las normas protocolarias y sean capaces de aplicarlas; ya que al aumentar su asistencia a diversos actos, se ven obligados a desarrollar un comportamiento adecuado a cada circunstancia y un error podría proyectar una imagen de poca seriedad de la empresa que representan. Además en el caso de realizar tratos con una compañía extranjera, se debe tomar en cuenta que sus

representantes pueden tener otras costumbres y es necesario que éstas no se vean afectadas para evitar tensiones, molestias y la posibilidad de perder algún negocio. El cabal seguimiento de las reglas de protocolo muestra respeto, conocimiento y consideración hacia las personas, lo que siempre trae como resultado un buen entendimiento y en el ámbito empresarial, un negocio viable y con vistas a ampliarse debido a la relación de amistad y confianza que se puede construir.

Algunas personas pueden argumentar que la aplicación de normas protocolarias no es necesaria, o bien, que no es algo importante en nuestros días. Sin embargo, esta idea no es correcta, ya que siempre es adecuado cuidar el protocolo para que los actos desarrollados no se vean ensombrecidos por comportamientos equivocados a causa del desconocimiento. Improvisar únicamente demuestra falta de planeación, de organización y de responsabilidad. Una empresa que no tiene la seriedad suficiente para organizar un acto o que sus representantes no saben comportarse adecuadamente, dará la imagen de una compañía que quizá no tenga tampoco la capacidad para cumplir con sus compromisos y por consiguiente pierde la credibilidad y el atractivo para realizar tratos con ella. De ahí la importancia de conocer y aplicar el protocolo.

Los empresarios conceden importancia a las normas protocolarias, prueba de ello, son los resultados de encuestas que realizó la revista *Expansión*. En dichos instrumentos, empresarios mexicanos y estadounidenses fueron cuestionados sobre la importancia que otorgan a aspectos como el uso correcto que hace el empresario estadounidense respecto de saludos, nombre y títulos, la educación y cortesía, el atuendo de negocios o la disponibilidad para ir a cenas o comidas.

En la ilustración 1, por ejemplo, la gráfica muestra que para el empresario mexicano es muy importante la disponibilidad para asistir a comidas, mientras que para el estadounidense es importante, si bien el grado no varía mucho, lo que debe resaltarse es que para ambos resulta un elemento de consideración alta. Si

se toma en cuenta que las comidas de negocios son frecuentes, es necesario seguir correctamente el protocolo, para no cometer errores que afecten el desarrollo de las mismas.

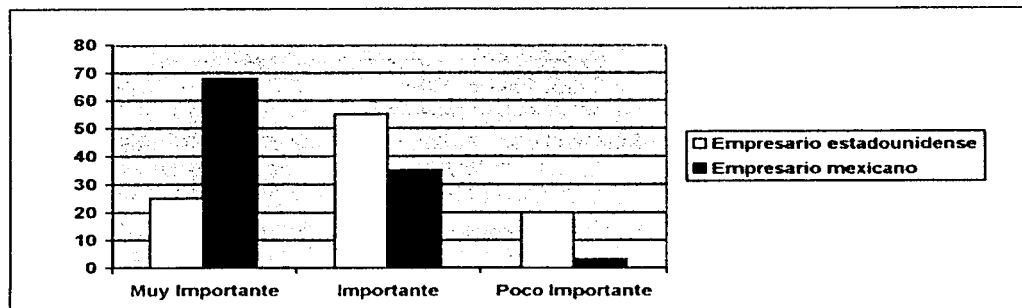


Ilustración 1. Disponibilidad del empresario estadounidense para ir a cenas o comidas *

Otro ejemplo consiste en que el empresario mexicano considera muy importante el uso adecuado de los saludos, los nombres y los títulos, mientras que el estadounidense sólo lo contempla como importante. En la ilustración 2, la gráfica permite apreciar tal afirmación. Esto se debe quizá a que en México es más común hacer notorio el título o el apellido que poseen algunas personas, mientras que en Estados Unidos de América no es tan usual. Sin embargo, de acuerdo con los resultados de la encuesta, ambos empresarios lo toman en cuenta y se demuestra así que es necesario emplear correctamente estos elementos, por ejemplo en las presentaciones de personas, debe pronunciarse correctamente el nombre, así como el cargo o título que posee el presentado. También existe la precedencia cuando se presenta a alguien, la que debe respetarse para dar a cada persona el honor que merece. En cuanto al saludo, el protocolo también establece ciertas normas, que deben tomarse en cuenta con mayor atención cuando se realiza entre personas de distintas culturas. Como se hizo notar en el capítulo tres, la forma de saludar de los empresarios asiáticos difiere al saludo de los mexicanos por ejemplo.

*Fuente: "Pulso empresarial. Manual de etiqueta para negociar en México" en <http://www.expansion.com.mx/encuesta/711/> Fecha de consulta 25 de octubre de 2000.

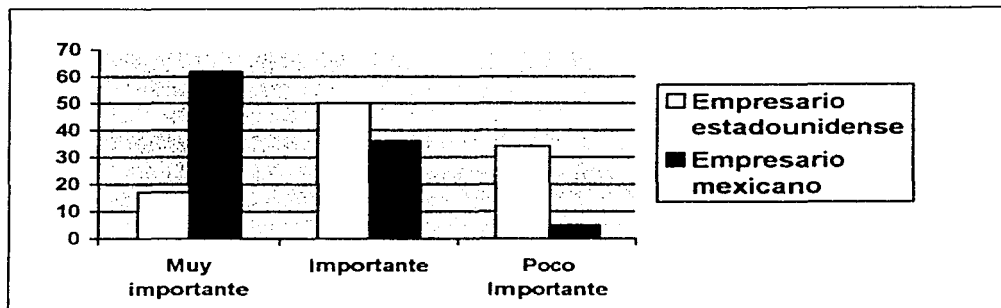


Ilustración 2. El uso correcto que hace el empresario estadounidense respecto del saludo, del nombre y del título.*

Otro elemento que da importancia a la aplicación del protocolo en la empresa, consiste en que una compañía que pone en práctica las normas protocolarias desde su interior, es capaz de hacerlo en el exterior y de esa forma hacer eficientes los servicios que brinda. Si existe un ambiente de respeto, cordialidad, orden y responsabilidad dentro de una empresa, es de esperarse que los clientes, socios, inversionistas, etc. con los que se tenga que tratar lo perciban y se sientan atraídos hacia la misma. Recordando aquella frase que dice, "trata como quieras que te traten", es deducible que un cliente al ser bien atendido se sentirá con ánimo de volver a establecer relación esa compañía, lo cual obviamente es benéfico para la misma, ya que amplía sus posibilidades de desarrollo.

Un aspecto importante que el protocolo resalta es la precedencia, el respetar las jerarquías existentes dentro y fuera de una organización es vital, para otorgar a cada persona el lugar que le corresponde ante la sociedad. Si en una empresa se reconocen las jerarquías es más fácil que funcione adecuadamente y al mismo tiempo se reconoce la posición y la responsabilidad de cada persona que labora en la misma. Además, cuando un ejecutivo de determinada compañía, establece relación con algún representante de otra, es posible que al conocer el cargo de la

* Fuente "Pulso empresarial. Cultura de negocios" en <http://www.expansion.com.mx/encuesta/713/>
Fecha de consulta 25 de octubre de 2000.

otra persona, desarrolle un comportamiento adecuado, mostrando seguridad en su actuar y al mismo tiempo respeto. Por ejemplo, en el trato con empresarios japoneses, se debe marcar mucho el respeto a las jerarquías, si un empresario mexicano lo sabe y además distingue cuáles son los diferentes cargos y la importancia de cada uno, será mucho más fácil que actúe con seguridad al establecer contacto con ellos y que el trato se facilite por el mejor ánimo de los extranjeros. De ahí que se pueda decir, una vez más, que el protocolo sea de suma importancia para establecer contacto fructífero con otras personas.

La planeación y la organización son aspectos esenciales dentro de cualquier empresa, ya que de su buena implementación dependerá el éxito de la misma. Cuando es necesario realizar un acto dentro de una compañía la forma en que sea planeado y organizado será decisiva para que al momento de su desarrollo no existan contratiempos que den una mala proyección. El protocolo, en este caso, es la base sobre la que se trabaja para llevar a la práctica eventos de la forma más adecuada. De forma tal, que para realizar una comida de negocios, un viaje al exterior, una recepción en la empresa, una conferencia de prensa, etc. deba ponerse gran atención a las reglas de protocolo, mismas que serán necesarias para garantizar un acto de primer orden y con el mayor brillo posible.

Por otra parte, los ejecutivos son considerados reflejo de la empresa en la que laboran, por esa razón, siempre deben conducirse con toda la corrección posible, ya que nadie desea establecer trato con alguien que no actúa de acuerdo a las circunstancias que se le presentan. Si un empresario llegará a mostrar un comportamiento impropio en una comida de negocios, en una negociación, en una junta, en un congreso, etc., su actitud obviamente dañaría su imagen personal, pero también la compañía en que se desempeña sería afectada. Si en cambio, la empresa se preocupa por contar con personal capacitado en el ámbito del protocolo y además por hacer conscientes a todos los empleados de la responsabilidad que tienen al representar a toda la compañía será más viable que se ponga extrema atención en el comportamiento de cada ejecutivo y en el

desarrollo de eventos necesarios en cada organización, lo que finalmente redundará en el crecimiento de la misma.

A nivel personal, debe decirse que el hecho de que un ejecutivo sea brillante en el área en que se desarrolla, no garantiza que tenga todos los elementos necesarios para entablar relaciones con otras personas adecuadamente. De ahí la importancia de conocer y aplicar las normas protocolarias, que siempre, permitirán actuar con corrección y propiedad en las diversas circunstancias que atraviesa el empresario en su labor diaria. Es decir, un ejecutivo puede ser excelente para realizar negociaciones con los clientes, pero debe tomar en consideración que en un *cocktail*, no debe tratar de emprender una negociación formal, sino simplemente entablar relaciones o plantear situaciones que pueden facilitarle una transacción posterior en los sitios apropiados para el efecto o bien ser conexiones valiosas para el desarrollo de la empresa. Si su comportamiento no es el oportuno, aunque en su campo sea brillante, creará una mala impresión y puede provocar que los invitados eviten su trato, esto repercutirá en la compañía, pero también en su persona. De igual forma, si fuese una persona con amplias capacidades en su área, pero que al momento de verse en una reunión no fuera lo suficientemente apto para relacionarse con las personas que le rodean, sus superiores al buscar un candidato para un puesto que requiera entablar relaciones frecuentemente, lo descartarían por su comportamiento y no tomarían en cuenta su desempeño. En cambio, si la conducta fuera mesurada y con amplio conocimiento de las normas protocolarias, tendría mayores posibilidades de ser elegido. Situaciones como esta denotan la necesidad de utilizar la normatividad protocolaria en el ámbito empresarial.

La relevancia de aplicar el protocolo como se ha visto no es mínima, por el contrario, permite crear una imagen de la empresa, le da una proyección a través de las actividades que organiza, le permite diferenciarse de otras y finalmente a sus ejecutivos les brinda las herramientas necesarias para tener una conducta adecuada a cada circunstancia que se presente. Todo esto en conjunto, es un

aspecto que otorga, a las empresas cuidadosas de conocer y aplicar las normas protocolarias, una ventaja sobre su competencia, ya que poseen los conocimientos adecuados para tener una relación cordial y respetuosa con todas aquellas personas involucradas en el desarrollo de la misma.

Por último debe señalarse que si bien, habrá quienes argumenten que el protocolo sólo es cuestión de los palacios, o de la realeza, no debe seguirse esa idea, ya que cuando existe un ambiente de cordialidad, de respeto, de armonía y de organización, se mejora notablemente el funcionamiento de cualquier instancia de la corporación. Además, las personas que poseen algún cargo importante y que han trabajado arduamente para poseerlo, deben ser reconocidas y respetadas. Finalmente "...quienes manifiestan no conceder valor al protocolo, cuando llega el momento defienden a ultranza las prerrogativas que aquél les concede, aunque no dejen de afirmar, al aducir sus derechos o preeminencias: No, lo hago por mí, que soy muy modesto y me conformo con todo muy sencillamente. Pero estoy obligado a velar por el prestigio y la dignidad del cargo que represento..."²³¹

4.2 Personas que deben aplicar el Protocolo en la empresa.

Dentro de las empresas, las personas que laboran en ellas, deben mostrar siempre un comportamiento correcto y adecuado a las políticas que éstas promueven. Sin embargo, no todos son responsables de llevar a cabo la aplicación del protocolo en el mismo grado. Por ejemplo, será más necesario para un director general, que es una de las máximas autoridades y que entabla más contacto con personas importantes para el desarrollo de la compañía, que para un asistente de algún departamento. Esto no quiere decir que seguir las normas no sea requerido en todos los niveles, pues al entrar en contacto con cualquier empleado de alguna organización, siempre se creará una imagen de la misma por el comportamiento de éste. Por ello, debe haber conocimiento y aplicación del protocolo, pero de forma adecuada y natural, sin menospreciarlo.

²³¹ María Teresa Otero Alvarado. *Op. cit.* p. 259.

Cada empresa cuenta con el personal que considera apropiado para su buen funcionamiento, sin embargo algunas áreas no son consideradas de gran importancia y suelen descuidarse. Al respecto, la mayoría de las empresas no contemplan un departamento de Protocolo, y las funciones que éste debiese desempeñar acaban siendo ejecutadas por los encargados de Relaciones Públicas. Si bien, en determinadas circunstancias esta solución puede dar resultado, no siempre tendrán la capacidad para implementar actos protocolariamente adecuados. De ahí que cada compañía debería contar con personal especializado, por medio del cual, se "...podría lograr un excelente manejo de las reglas sociales, modales, vestimenta y la seguridad de que todos los eventos organizados, desde un desayuno de trabajo hasta el 'cocktail' por el lanzamiento de un producto, estarían organizados por expertos en el tema".²³²

Al contar con el personal adecuado, los actos estarían correctamente ejecutados y además, los empleados de la corporación recibirían algún tipo de capacitación que permitiera unificar los comportamientos, para obtener un desempeño protocolario dentro de la misma, y además una conducta destacada en el exterior. Por ello, resulta necesario que cada empresa que desee diferenciarse de las otras y expandirse, tome conciencia de la importancia del protocolo y por consiguiente la contratación de personas especializadas en el tema.

Un equipo encargado del protocolo sería el responsable de aplicarlo en cada evento a realizar. Se responsabilizaría de coordinar la ejecución de cada acto y además también solucionaría los posibles problemas que pudieran presentarse de última hora. Una función importante que desempeñaría sería planear y analizar todos los aspectos que pueden influir en el desarrollo exitoso o no de determinada situación. Es decir, en primer lugar se analizaría la organización de la empresa, para establecer las precedencias, después se contemplarían los recursos disponibles, las políticas de la empresa, la relación con otras compañías, etc. Los miembros del equipo estarían determinados en función del tamaño y la proyección

²³² Rogelio E. Tristany; Marta E. S. de Tristany. *Op. cit.* p. 202.

de la organización y además de la frecuencia con que se realicen diversos acontecimientos. Los principales integrantes de dicho departamento podrían ser un jefe de protocolo, un coordinador, un técnico y un auxiliar en el mismo campo. Cada uno de ellos posee los conocimientos necesarios para garantizar la adecuada ejecución de los diversos actos que se desarrollan en la vida de las empresas.

El **Jefe de Protocolo** es la persona más importante, ya que cuenta con los conocimientos necesarios, la habilidad y la experiencia para organizar y llevar a la práctica diversos actos. Entre sus funciones destacan "...situar a cada persona en el lugar que le corresponde, sin que se produzcan discrepancias; hacer de cada acto público un modelo de comunicación y entendimiento; lograr que todo funcione a la perfección; diseñar un menú, seleccionar la carta de vinos, elegir un regalo, [...], el asesoramiento personal a su jefe o a los directivos que lo soliciten; función que además de favorecer la imagen del personal directivo, evitará reticencias y facilitará que los actos se desarrollen con normalidad".²³³

El **Coordinador de Protocolo** es la persona que "se ocupa fundamentalmente de la coordinación con todos los elementos de la organización y en el reside especialmente la relación con todos los sectores implicados en el evento: mantenimiento, seguridad, comunicación, diseño, montajes, etc.". ²³⁴ También es la persona que en caso de faltar el jefe de protocolo, se encargará de tomar su lugar y esforzarse por garantizar que todo se desarrolle excelentemente. De ahí que su preparación deba acercarse a la del jefe, pues como se apuntó, si se diera alguna situación a falta de aquél, tendrá la responsabilidad de actuar en sustitución y no puede permitirse algún error.

El **Técnico de Protocolo** se responsabiliza de partes específicas en la planeación y la ejecución de cada acto. Recibe órdenes del jefe o del coordinador; es el apoyo

²³³ Francisco Marín Calahorra. *Op. cit.* p. 95.

²³⁴ Pedro Labariega Villanueva. **Ponencia: Innovación en el Protocolo.** Presentada en el III Congreso de Protocolo en México. México, 9 de Marzo de 2001. p. 8.

de éstos para que en determinadas áreas exista una persona encargada de cada detalle. Es importante que participe desde un principio en la planeación de los eventos, ya que por ser responsable de un área específica debe conocer desde el inicio lo relacionado con su ámbito de desempeño.

El **Auxiliar de Protocolo*** constituye una parte del equipo que participa preferentemente como apoyo en la ejecución de los distintos eventos. Tiene capacitación suficiente para participar en la planeación de los mismos, pero su actuación se destaca más en el desarrollo de cada acto, por ejemplo, se encarga de la acomodación de invitados, la atención que requieran los mismos y los recorridos que deban realizarse. En conjunto los miembros mencionados anteriormente son los que constituyen un equipo de protocolo básico para conformar un Departamento de Protocolo dentro de la empresa.

Como generalmente no existen estas instancias, y su labor es imprescindible, los departamentos de Relaciones Públicas realizan las funciones que deben ser ejercidas por personal especializado y esto es una práctica que debe erradicarse, ya que lo mejor, es que se contemple un departamento específico para encargarse de todos los actos de la empresa que requieren la aplicación de normas protocolarias, que como se observará más adelante no son pocos. Si bien, ambos departamentos pueden y deben interrelacionarse, cada uno tiene funciones específicas que no pueden ser usurpadas. En todo caso, si no se cuenta con un Departamento de Protocolo, puede recurrirse a alguna entidad especializada en el tema para evitar errores en la realización de actos.

Dada la trascendencia de observar las normas de conducta adecuadas, las funciones que el equipo de protocolo desempeña no pueden ser tomadas a la ligera y mucho menos menospreciarse, ya que son esenciales para que cualquier acto que se desarrolle sea exitoso. Por ejemplo, dicho equipo se encarga de

* Respecto a su importancia, tiene un rango mayor en relación con los edecanes, ya que éstos, junto con otro personal necesario, pueden ser contratados únicamente en la fase de ejecución de cada acto.

controlar los regalos que se obsequian, establecer el orden de precedencias en base a una investigación minuciosa; elaborar una base de datos que contenga información de las empresas y empresarios más importantes para la compañía; elaborar los modelos de saludas, invitaciones, cartas, etc. que se emplean en la comunicación escrita; investigar las costumbres y todos los datos necesarios de otras culturas, con las que es posible entablar relación, cuando el empresario hace viajes al exterior, o cuando recibe invitados extranjeros. Y quizá una de las funciones más importantes es asesorar individualmente a cada ejecutivo con un cargo importante en la empresa, para evitar que su comportamiento dañe la imagen de la misma; así como también controlar los regalos que se obsequian.

Las personas con los altos cargos son las que se están más obligadas a conocer y a aplicar con corrección las normas protocolarias. Del buen comportamiento de ellas, dependerá en gran medida el funcionamiento de la compañía y el trato que al interior de la misma se establezca entre el personal.

4.3 Precedencia.

La precedencia "...es un honor que hace relación al lugar que una persona debe ocupar respecto de las demás cuando concurre a un acto determinado. Supone, por tanto, la ordenación jerárquica previa de las distintas personas asistentes a un acto, habida cuenta de las distinciones que concurren en cada una y de los criterios que deban aplicarse a las mismas".²³⁵ Es decir, se refiere a la primacía que tienen las personas para ocupar un lugar con respecto a otras de acuerdo a ciertos criterios que se toman en cuenta dependiendo de características personales o del tipo de acto que se ejecuta. Pero las personas no son las únicas que están sujetas a la precedencia, se puede definir a ésta también como la "...preferencia o anterioridad que una cosa o persona tiene respecto a otra. Plasmación real que personas, banderas e himnos ocupan en la escala valorativa de las instituciones".²³⁶ De acuerdo a esta definición se observa que dentro de la

²³⁵ Francisco López-Nieto y Mallo. **Honores y Protocolo**. 2ª ed., Madrid, El Consultor, 1999, p. 670.

²³⁶ Montse Solé. *Op. cit.* p. 22.

empresa el orden que se establezca será de suma importancia, cuando se deban realizar actos a los que asisten personas con diversos cargos, así como cuando se debe hacer uso de banderas y emblemas.

Uno de los aspectos más importantes del protocolo es el orden de colocación. Como se señaló en el primer capítulo, cuidar este orden es necesario para garantizar un correcto desenvolvimiento en cualquier acto a celebrar. Siempre que se realiza un acto, es necesario tomar en cuenta las jerarquías existentes para determinar cual será la precedencia a establecer. Tanto las personas como los objetos son susceptibles de ordenación y debe tomarse en cuenta algún criterio para situarlos adecuadamente. De ahí que la precedencia sea un elemento vital del protocolo que permite en las empresas respetar las jerarquías existentes en los diversos eventos que se ejecutan.

En el ámbito oficial o en el sector público la prelación se encuentra regulada con mayor especificidad que en el privado. Sin embargo, al participar cada vez más, los empresarios en actos diversos, se ha hecho necesario que se establezca cierto orden para poder situarlos, de ahí que la precedencia se convierta en una herramienta básica para la correcta celebración de los diversos eventos que se llevan a cabo en la vida empresarial. No resulta fácil establecerla, pero existen algunos elementos que sirven de apoyo. De forma personal pueden tomarse en cuenta la edad, el sexo, el estado civil y el parentesco. Es decir, la persona mayor tiene preeminencia sobre la menor, el sexo femenino sobre el sexo masculino, las personas casadas sobre las personas solteras y en cuanto al parentesco, entre más cercano es un lazo, más precedencia se otorga. Por ejemplo, los padres sobre los hijos. Estos son los elementos que de forma individual sirven de base para establecer un orden. Aunque existen excepciones como son: un hombre puede preceder a una mujer si posee un cargo de alta consideración; las mujeres casadas asumen el rango de su esposo, y, cuando una mujer por motivos laborales participa en algún evento, debe otorgársele el lugar correspondiente a su puesto y no a su condición femenina. En el caso de que se reúnan integrantes de

varias empresas, puede considerarse la antigüedad de la compañía representada para establecer la prelación. Debe especificarse siempre que tipo de acto se desarrollará, en que lugar y quienes asistirán, de ello dependerá la precedencia a establecer.

En las empresas pueden existir tres tipos de actos protocolarios. Se pueden diferenciar por la asistencia sólo de personal de la propia compañía, por que se agregue personal de otros corporativos o de algún grupo humano especial, o porque sean invitados funcionarios públicos. En cada caso la primacía se establece con fundamento en diversos elementos. Cuando el evento es con participación única del personal que labora en la compañía organizadora la precedencia se determina tomando en cuenta la estructura orgánica general de la misma. Es decir, se revisan los Estatutos de la Empresa para instaurar la jerarquía interna, en caso de existir alguna igualdad, para decidir quien tiene la preeminencia se tomará como referencia la antigüedad en el puesto y en el caso de ser la misma, se recurrirá a la edad. Deben consultarse dichos documentos ya que es en ellos donde se señala la ubicación de las personas en cada empresa. Además no todas los corporativos tienen la misma estructura, razón que no permite generalizar un orden. En este tipo de eventos, el asistente con mayor jerarquía será el que presida. También es necesario apuntar que un directivo o un empleado pueden ocupar un cargo de suma importancia fuera de la empresa, pero en estos eventos deberán ocupar el lugar que les corresponde dentro de la misma, de acuerdo a su puesto, y no al cargo que ostentan fuera de ella.

El segundo tipo de actos es aquel en el que asisten personas externas a la compañía. Por ejemplo, cuando se efectúan reuniones en la empresa y participan directivos de otras, cuando asisten representantes de alguna fundación o asociación y finalmente cuando está presente alguna personalidad famosa en el contexto social del lugar, como un cantante, un deportista o un Premio Nóbel, entre otros. Este tipo de eventos se denominan mixtos sin autoridades, porque asisten miembros del corporativo que convoca, así como personas ajenas al

mismo pero que no poseen cargos de carácter oficial en la plaza. En este caso debe tomarse en cuenta la organización de la propia empresa y de las otras entidades para establecer los lugares de mayor importancia. Se recomienda que el organizador ocupe la presidencia y posteriormente será posible ceder los sitios siguientes a los invitados cuando existe igualdad, por ejemplo, el Vicepresidente cede su lugar al Vicepresidente invitado. Por lo general, se hace esto cuando se posee la misma categoría. Debe añadirse que en ocasiones no es fácil, por la naturaleza de las entidades representadas establecer la prelación, sin embargo, puede recurrirse a otros criterios como son: el tipo de acto a celebrar y la condición de cada asistente. Según el acto se dará preferencia a un cargo empresarial cuando el acto se refiera a una actividad de la empresa, en cambio puede tener preeminencia la carrera, si se hace en honor de algún tema profesional. De ahí la importancia de considerar el tipo de evento antes de determinar los invitados y su precedencia. Para señalar el sitio a ocupar se toma en cuenta la condición personal del invitado. Se define primero la naturaleza del acto, posteriormente se identifican el historial personal, el género y la edad, y en seguida se decide la precedencia. Por ejemplo, se podría invitar a un empresario que ostente un título nobiliario; el cargo que tendría preferencia se determinaría estableciendo la naturaleza del evento, si fuese un acto relacionado con la empresa, se le invitaría en su carácter de empresario; si fuese un acto que haga referencia a lo nobiliario se le haría la invitación como poseedor del título. Esto muestra que no en todo momento resulta fácil establecer el orden a ejecutar, sin embargo, el sentido común en ocasiones lo facilita, ya que puede recurrirse a la cortesía y a la cercanía de las personas que asistirán.

El último tipo de eventos es aquel en el que participa personal de la empresa organizadora y autoridades o funcionarios públicos, por ejemplo a una inauguración puede asistir el Presidente de la República en el caso de México, o algún Secretario de Estado. Estos eventos se denominan mixtos con asistencia de autoridades. La presidencia en este caso debe ser cedida a la máxima autoridad invitada. También se respetará el orden legal existente para establecer la

precedencia entre las autoridades asistentes, así como, la jerarquía definida en la organización interna del corporativo para ubicar a los ejecutivos anfitriones. Una vez organizados "...la colocación de personas habrá de hacerse en forma intercalada, prelación previamente las autoridades por un lado, y los miembros de la entidad organizadora, por otro, en listas independientes. Teniendo presente que los primeros se intercalan con los primeros, los segundos con los segundos, etc."²³⁷ La situación puede complicarse cuando asisten miembros de la compañía organizadora, personalidades y autoridades. En esas situaciones el tipo de acto será un apoyo para decidir las ubicaciones. Se puede en todo caso situar una zona de honor para las autoridades y después ubicar a los anfitriones y a las personalidades. Finalmente debe señalarse que no existen reglas específicas para estas situaciones y la experiencia del Departamento de Protocolo será determinante para llevar a buen desarrollo el evento.

Otros criterios que también pueden incidir en la prelación y que están internacionalmente reconocidos y avalados por la costumbre son: considerar invitado de honor a alguien destacado en los campos del arte, la cultura o la religión; otorgar preferencia a personalidades extranjeras con respecto a las nacionales y por último situar a una figura nacional invitada por primera vez antes que a una que ha sido invitada con anterioridad.

Debe hacerse una diferenciación entre precedencia y presidencia, ya que en ocasiones se confunden. La primera se refiere al establecimiento de un orden jerárquico entre los asistentes a un evento y "...los primeros puestos en esta ordenación jerárquica, que alcanzan, por lo general, a las primeras personas al frente de cada organización, de cada rama, de cada sector, etc., constituyen la *presidencia*".²³⁸ Es decir, las personas de más alta jerarquía serán los que tengan el honor de dirigir el acto al que asisten indicando su inicio y término. Así pues, la presidencia es el honor que se adquiere en un acto, cuando se posee un cargo de

²³⁷ Francisco López-Nieto y Mallo. *Op. cit.* p. 730.

²³⁸ *Ibid.* p. 670.

relevancia para el mismo. La precedencia entonces, tiene por función indicar quien es la persona adecuada para ejercer la presidencia y como se coloca a las otras personas. Cabe señalar que la presidencia puede ejecutarse de pie o sentados. De pie para los actos de corta duración y sentados para actos como comidas o reuniones de negocios. También puede ser simple o intercalada, es decir, simple cuando se ubican las personas en fila de mayor a menor jerarquía e intercalada cuando se procede a ubicar en el centro a la persona que preside y después sucesivamente a su derecha e izquierda a los demás invitados según su rango.

Las presidencias representan el honor que se le otorga a un sujeto en un acto, para encabezarlo. Siempre deben ser ocupadas por los individuos con la máxima autoridad presente en el acto. Quien se sitúe al lado derecho de la presidencia, poseerá el siguiente lugar de honor y superioridad. El número de personas que la constituyen varía, pero no debe ser excesivo, Marín Calahorro recomienda que sean siete como máximo. Cabe señalar que en ocasiones, puede cederse a personas con mayor rango ajenas a la empresa o a aquellas que se desee honrar.

4.3.1 Antecedentes

La precedencia como se ha señalado es un elemento importante para garantizar el orden en los actos, además de otorgar un reconocimiento y honrar a cada persona según el cargo que posee. En ocasiones, puede argumentarse que no es relevante y se le ignora, pero en otras pueden surgir problemas sino se aplica correctamente. Los incidentes relacionados a este tema a lo largo de la historia han sido notables, de tal forma que existe todo un antecedente que justifica su instrumentación y demuestra su utilidad. A continuación se abordarán los hechos principales que contribuyeron al desarrollo de normas que permiten establecer la precedencia.

Los antecedentes más remotos se localizan en el año 476 d. C. cuando se registró la caída del Imperio Romano de Occidente. En esa época Europa quedó dividida en reinos, ducados, condados y señoríos que deseaban tener los honores

correspondientes a los títulos que se ostentaban en el Imperio. Sólo los francos fueron capaces de imponerse sobre los demás y dominar los territorios. Al mismo tiempo los obispos de Roma deseaban ser considerados como Sumos Pontífices y como titulares de dichos territorios. Por relaciones que se dieron entre los papas con los reyes francos se consideraba a Francia como la "hija mayor de la Iglesia" pero dicha situación no fue del agrado de los otros monarcas europeos. Fue en ese momento cuando comenzaron a manifestarse los problemas por cuestiones de precedencia, ya que se consideró que dar preferencia a Francia atentaba contra su prestigio.

Posteriormente los problemas surgieron entre los representantes de cada casa real, pues éstos consideraban que debían tener los mismos honores que le correspondían a sus representados. Además se agregó el hecho de que los enviados de los obispos de Roma tenían precedencia sobre los otros diplomáticos que representaban a los monarcas cristianos de Europa Occidental. Se añade a esto la existencia de un ordenamiento de 1504, elaborado por Paris de Grassis, Maestro de Ceremonias de la Capilla Pontificia. Dicho ordenamiento establecía la precedencia en base a la fecha en que cada casa real se convirtió al cristianismo. Este hecho encontró oposición en aquellos lugares en donde la monarquía era protestante, por ejemplo en Suecia con el rey Gustavo Adolfo de 1611 a 1632, quien argumentaba el principio de igualdad entre los soberanos. Fue hasta 1648 con la Paz de Westfalia y en la celebración del Congreso, cuando se reconoció dicho principio, aunque en la práctica no se adoptó completamente. Sin embargo fue importante para los protestantes, que se oponían a la preeminencia otorgada al Papa.

Más tarde los embajadores continuaban pidiendo para su persona los mismos honores que se otorgaban a sus representados. Esto desencadenó problemas que en ocasiones terminaron con violencia. Por tal motivo se realizaron algunos compromisos para evitar conflictos. En el Congreso de Utrecht en 1713, dónde se

decidió la sucesión de la corona española se utilizó una mesa redonda para evitar ubicar a determinados representantes en las cabeceras.

Un antecedente de los más importantes es el establecido por el Marqués de Pombal en el año de 1760. Con motivo de la boda de la princesa de Brasil en dicho año, comenzaron a arribar invitados con rangos destacados. Para evitar conflictos al momento de ubicarlos el Marqués intentó "...reglar la precedencia de los Embajadores ante la Corte de Lisboa, en base a la fecha de sus respectivas cartas credenciales. La precedencia absoluta del Nuncio Apostólico y del Embajador del Imperio eran respetadas; la precedencia entre los demás embajadores la determinaba la antigüedad de su acreditación".²³⁹ De esta forma comenzó a utilizarse el elemento tiempo para establecer la prelación.

Más tarde en el año de 1815 cuando se realizó el Congreso de Viena, se instaló una Comisión (que integraron las ocho potencias), para que estableciera el rango entre los diferentes Estados. Dicha Comisión trabajó dos meses para obtener un proyecto en el cual se dividió a las potencias en tres categorías, así como también a sus enviados diplomáticos, lo que no fue aceptado. Los trabajos continuaron hasta que se firmó el Reglamento sobre el Rango entre los Agentes diplomáticos el 19 de marzo de 1815 en Viena. Dicho ordenamiento se agregó como Anexo No. 17 al acta final del Congreso de Viena. Heber Arbuet apunta "Luego de expresar en el Preámbulo, que tiene por objeto prevenir y evitar las dificultades que puedan surgir 'por las pretensiones de precedencia entre los diferentes Agentes Diplomáticos', divide a estos en tres clases (Art. 1º)".²⁴⁰ Dicho Reglamento recurrió a la fórmula de Pombal para establecer las categorías de los agentes diplomáticos y la regulación de la precedencia entre ellos. Así, se indicó que "...el principio para establecer las precedencias sería la antigüedad del embajador en el

²³⁹ Heber Arbuet Vignali. **Derecho Diplomático**. Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria, 1971, p. 7.

²⁴⁰ *Ibid.* p. 8.

puesto, la cual se determinaría a partir de la fecha de su toma de posesión".²⁴¹ También se establecía que sólo los Embajadores, Legados o Nuncios tendrían el carácter representativo de la persona del soberano; los otros agentes no estarían en la misma situación, ya que únicamente representarían los intereses de sus respectivos países pero no a su soberano. Este criterio prevaleció a lo largo de varios años, y fue hasta 1961 cuando la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas, "...en su artículo 14 dispuso que los funcionarios diplomáticos tuvieran los mismos derechos, privilegios e inmunidades, cualquiera que fuere su categoría, salvo, por cierto, en lo tocante a la precedencia y a la etiqueta".²⁴² Es decir, se hizo hincapié en que ya no habría divisiones de categorías entre los agentes diplomáticos y sólo se tomaría la prelación para poder ubicarlos en ciertas situaciones.

Finalmente la Convención de Viena sobre las Relaciones Consulares, celebrada en 1963 también considera el tema de la precedencia entre cónsules. De acuerdo a esto la prelación se establece por la fecha en que fue otorgado el Exequátur, que es el documento que emite el país receptor y que autoriza al cónsul para realizar las actividades propias de su puesto. Como puede observarse a lo largo de la historia el tema de la precedencia se ha ido regulando de manera progresiva, sobre todo en el ámbito oficial. Si bien no ha sido fácil, sí se ha registrado un avance considerable y se han evitado conflictos como los que se suscitaron en un principio entre las monarquías europeas.

En el ámbito privado no existen normas específicas de precedencia para todas las empresas. Y al analizar los antecedentes de la misma en el ámbito público es de esperarse que también transcurra un tiempo considerable para que se llegue a establecer una normatividad al respecto. Sin embargo, con la realización de estudios como este, es factible sistematizar la información existente y al mismo tiempo fomentar una homologación de criterios en la medida de lo posible, porque

²⁴¹ Irene Buchanan. **El Nuevo Protocolo. Actuar bien, en el orden correcto, considerando los intereses de terceros.** México, EDAMEX, 1999, p. 99.

²⁴² Javier Pérez de Cuellar. **Manual de Derecho Diplomático.** México, FCE, 1997, p. 188.

hay que tomar en cuenta que cada corporativo tiene su estructura y no siempre es compatible con la de sus similares. A continuación se abordará el tema de la precedencia en diversas circunstancias para mostrar ciertos criterios que rigen tales actos.

4.3.2 En presentaciones de personas.

La precedencia que se establece en la presentación de personas es importante ya que permite distinguir desde el primer momento la calidad que posee cada quien. Cuando se hace una presentación deben seguirse algunas normas para no cometer errores que puedan ofender la dignidad de los presentados. Las normas generales determinan que se debe presentar un hombre a una mujer, existe la excepción cuando el hombre posee un alto cargo y en ese caso la mujer será presentada a éste. Las personas jóvenes se presentan a las mayores, pero en caso de que la primera ostente un cargo importante se procederá a la inversa. Las mujeres solteras se presentarán a las casadas.

En el ámbito empresarial el hombre o la mujer son presentados a los ejecutivos que poseen mayor jerarquía. En dicho ámbito la mujer no es considerada de acuerdo a su sexo, sino de acuerdo a su posición en la empresa. Al tener una jerarquía mayor que un hombre, éste será presentado a ella. Al presentar a una persona que posea un título o un cargo en el corporativo deberá mencionarse, ejemplo: Señorita Martínez, le presento al Señor Ramírez, jefe de personal. "...conviene mencionar el puesto (gerente, director, etcétera) y el departamento donde se desenvuelven las personas de manera que se ubiquen mentalmente uno a otro y puedan hablar de cosas que compartan ambas dependencias, si así lo desean".²⁴³ En caso de tener que presentar a personas con el mismo rango se recurre a criterios de diferenciación como son: el sexo, la edad o la antigüedad en

²⁴³ José Luis Beltrán Q. **Etiqueta para el mundo de hoy. Un recorrido visual por las buenas maneras.** México, Promexa, 1993, p. 140.

el puesto. "La regla básica que debemos recordar, es que la persona que se menciona en primera instancia es a la que se le está dando el lugar de honor".²⁴⁴

También debe tenerse en cuenta quien es el responsable de realizar la presentación. Si se estuviera en una comida de negocios el anfitrión presenta a los invitados. En la vida diaria de la empresa, la persona que posee mayor responsabilidad presenta a los demás. Cuando se asiste a un congreso o a alguna reunión, el organizador es el que debe hacerlo. En el caso de acudir a una comida de varios asistentes puede presentarse uno mismo. Para no incurrir en errores deben pronunciarse claramente los nombres, los apellidos así como el cargo o funciones de los presentados. Se puede estrechar la mano, pero cuando se es presentado a una persona con mayor jerarquía debe esperarse a que ella tome la iniciativa. Al realizar una presentación cuando se está sentado, los hombres deben levantarse, la mujer sólo lo hace cuando la persona presentada es de edad avanzada o una personalidad. Si fuera notorio que no se recuerda nuestro nombre, deberá ayudarse a quien realiza la presentación diciéndolo. Si el nombre, el apellido, el título o el cargo han sido equivocados, puede hacerse la corrección, se esboza una sonrisa y sin hacerlo notoriamente, se le puede decir al presentador: "Me gustaría que supiera que mi nombre es Eduardo Ramírez, no Martínez", "Sólo una pequeña corrección, soy Jefe de Departamento no de Área. Para responder a una presentación puede decirse: "Mucho gusto", "Es un placer conocerlo" o "Encantado de conocerle". Finalmente debe hacerse notar que para presentar y saludar a personas extranjeras, hay que tener conocimiento de sus costumbres como se señala en el tercer capítulo.

4.3.3 En reuniones ejecutivas

En la vida de una empresa, las reuniones ejecutivas son frecuentes, de ahí la necesidad de tener conocimiento de la precedencia que debe establecerse entre los asistentes a las mismas. Cuando la reunión es de la Junta directiva, el

²⁴⁴ Valerie Grant-Sokolosky. **Protocolo Corporativo. Breve manual de urbanidad internacional para los negocios.** México, Ediciones Castillo, 1995, p. 112.

Presidente se ubica en la cabecera de la mesa más lejana de la puerta y en la otra se ubica el secretario. Al lado derecho del presidente se colocará al invitado de honor si es que lo hubiese y si no al ejecutivo que le siga en rango, el siguiente ejecutivo se sienta en el lado izquierdo y así sucesivamente. La ilustración permite observar tal orden.

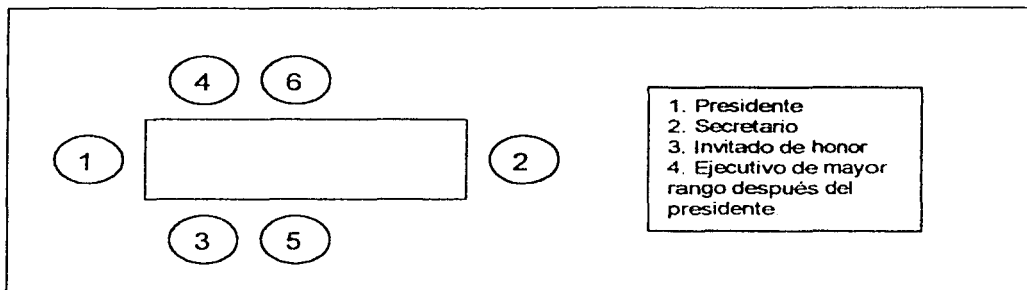


Ilustración 3. Precedencia de la Junta Ejecutiva*

En el caso de que la reunión sea de dos empresas José Luis Beltrán apunta que la precedencia se establece de mayor a menor rango. Los representantes de cada compañía se sentarán de un lado de la mesa, obedeciendo al orden jerárquico que establece la estructura de su corporativo. En el centro se ubicará a los Presidentes de ambas compañías uno de cada lado de la mesa, a su derecha se sitúa al ejecutivo que le sigue, después la persona que le sucede a éste último a la izquierda del presidente y así sucesivamente (Ilustración 4). Deben dejarse los sitios laterales sin ocupación.

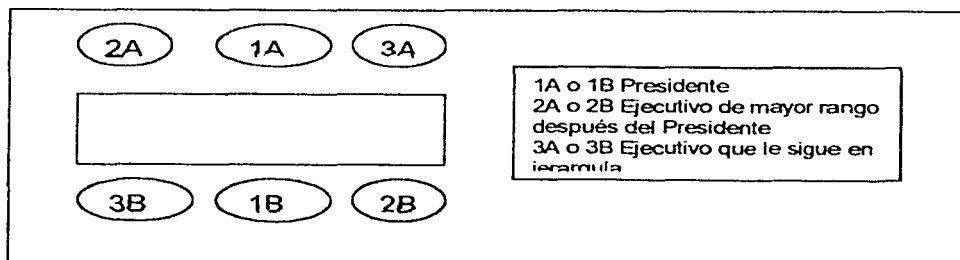


Ilustración 4 Precedencia en la reunión de dos empresas.*

* Fuente: José Luis Beltrán Q. *Op. cit.* p. 144.

* Fuente: *Ibid.* p. 145.

Si bien, los ejemplos anteriores muestran una posible precedencia en el tipo de reuniones abordadas, es posible que se presenten algunos problemas de ubicación, ya que en ocasiones no asisten los ejecutivos con los más altos cargos y entonces se hace más difícil decidir quien tomará la presidencia y los lugares sucesivos. "Para solucionar el problema de ubicación se podrán tener en cuenta: *para un empresario*: importancia y fecha de fundación de su empresa, edad y actividades anteriores o paralelas. Para las demás *personalidades*: currículo y edad".²⁴⁵ Esto último en el caso de que sea un acto mixto sin asistencia de autoridades.

4.3.4 En comidas de negocios.

En el ámbito empresarial es común que se realicen una serie de actos que pueden ser un desayuno, una comida o una cena. Por lo general, asisten personas de la compañía organizadora paralelamente a invitados de honor, personalidades, representantes de otros corporativos, etc. Establecer el orden de precedencia en estos casos no resulta fácil, sin embargo, existen algunas normas que pueden aplicarse y solucionar de la mejor forma posible el problema de las ubicaciones. Como base se toman las normas de precedencia señaladas en el apartado 4.3 y también el sentido común. Un señalamiento a resaltar es el respeto que debe observarse en cuanto a lo ya establecido por los anfitriones cuando se asiste a una comida y los lugares se encuentran asignados; no debe modificarse el orden previsto, sin embargo es frecuente que se haga. Por ejemplo, en una comida se establece un lugar para cada invitado, en el momento que alguno de ellos arriba al lugar, se le coloca en el sitio que le corresponde, sino le parece su ubicación, tiende a alterar las asignaciones y cambiarlas de forma arbitraria. Actuar así solamente muestra su falta de educación, pero además, transgrede una norma protocolaria. En ocasiones se sigue esa conducta por desconocimiento de las reglas de precedencia, pero en otras, responde a la prepotencia de determinadas personas, que quieren imponer su voluntad y ubicarse en el lugar que más les agrada sin respetar lo establecido. Obviamente se altera el orden jerárquico y las

²⁴⁵ María Berisso. *Op. cit.* p. 200.

otras personas se ven afectadas en los honores que merecen. Por ello, es importante conocer y como ya se dijo, respetar las normas protocolarias para evitar un mal momento tanto para la persona que las violenta, como para el personal encargado de organizar el acto, ya que se verían en el penoso caso de regresar a la persona al sitio original o bien, cambiar toda la colocación rápidamente. A continuación se muestran los principales tipos de mesas que pueden emplearse y cuál es el orden a establecer en cada caso.

La forma de la mesa a utilizar es fundamental, de ella depende el lugar dónde se ubica la presidencia, porque según su estructura se designa el lugar de honor así como también se ubican los siguientes lugares de acuerdo a la precedencia. Los diversos diseños no pueden ser utilizados indistintamente, ya que cada uno posee características que los hacen más apropiados para cada evento.

La mesa **cuadrada** se utiliza únicamente en los restaurantes. No es apropiada para las comidas de gala, ya que más bien es útil para reuniones íntimas en las que participan desde 2 a 4 personas.

La mesa **rectangular** es de las más utilizadas, sobretodo cuando se reúnen dos empresas, o dos delegaciones, o la empresa y el sindicato, etcétera. Su tamaño facilita o dificulta las conversaciones, ya que si es muy grande tenderán a polarizarse en determinados sectores que son el centro y los dos extremos. Sin embargo, es una mesa útil cuando se establece la precedencia, ya que es fácil identificar según el sistema anglosajón o el francés (que serán explicados más adelante), la ubicación que le corresponde a cada persona.

La mesa **redonda** o **circular** tiene como ventaja dar la impresión de mayor igualdad entre sus ocupantes. Además la conversación no se polariza, ya que los ocupantes tienen la posibilidad de integrarse fácilmente, sin verse limitados por la forma de la mesa. También se aprovecha mejor el espacio, por lo que suelen ocuparse en los banquetes. Resulta laborioso establecer las precedencias en este

tipo de mobiliario, sin embargo, las puertas y las ventanas son los elementos que sirven de referencia en estos casos.

Existen también mesas de conformación **ovalada**. Se consideran una variante de las mesas rectangulares, sin embargo, no son utilizadas con la misma frecuencia. Son más apropiadas para las casas y en algunos restaurantes también se emplean. Al establecer las precedencias pueden utilizarse el centro y las orillas para situar las presidencias.

Entre los tipos no tan comunes se encuentran las de figura **poligonal** que son "...utilizadas para múltiples grupos o delegaciones. Son ideales por que delimitan en cada lado de su polígono el grupo o delegación que la debe ocupar".²⁴⁶

Un tipo no tan utilizado es la mesa con aspecto de **T**, se forma con las mesas rectangulares. La desventaja de emplear este tipo de estructura es que "Dificulta la conversación, la visión de los invitados entre sí y la colocación no es elegante, al no encontrarse todos lo invitados enfrentados, y darse mucho la espalda".²⁴⁷

Otro tipo comúnmente utilizado es la mesa con diseño de **herradura**. Tiene una capacidad considerable para acomodar a los participantes del acto. Una regla importante es no colocar invitados frente a la presidencia que esta localizada en la parte frontal exterior de la mesa. Facilita la práctica de los debates y las conversaciones. Cómo se le considera de mucha solemnidad es de las más utilizadas cuando se reúnen representantes empresas diferentes, delegaciones extranjeras, departamentos de una misma compañía, etc.

²⁴⁶ "Clases de mesas" en:

<http://www.protocolo.org/fhtml/pl/printg.pl?nfichero=tpl07op&ngrafico=gpl07op&nban=3&nvm=20op>
Fecha de consulta 16 de enero de 2002.

²⁴⁷ Departamento de Documentación Cronis On-Line. "Tipos de mesas" en **Manual de Protocolo en Hostelería. Introducción al Protocolo para establecimientos de Hostelería.** en <http://www.protocolo.org/fhtml/pl/princv.pl?nfichero=pcupro012a&nban=1&nvm=90op> Fecha de consulta 16 de enero de 2002.

Finalmente esta la mesa configurada como **peine**, se constituye con una mesa rectangular colocada horizontalmente y otras de igual forma colocadas en vertical a ésta. Generalmente son tres, pero el número puede aumentar, aunque al hacerlo complica el establecimiento de la precedencia. Su uso es conveniente para grupos amplios como sindicatos o asociaciones. La idea es que nadie quede fuera de la "mesa de honor".

A continuación se mostrarán los sistemas que existen para establecer las presidencias en las mesas. Son dos: el francés y el anglosajón. En el **sistema francés**, las presidencias se ubican en el centro de las mesa (Ilustración 5). La presidencia con más jerarquía debe colocarse de frente a las ventanas, en caso de que no existan se hace frente a la puerta por donde ingresan los invitados. Tiene la desventaja de hacer muy notorio que las personas sentadas en los extremos poseen una jerarquía menor y por lo mismo suele ponerse en evidencia el rango que ostentan. Sin embargo, si se desea que las partes cercanas a la presidencia conversen es recomendable utilizar este sistema.

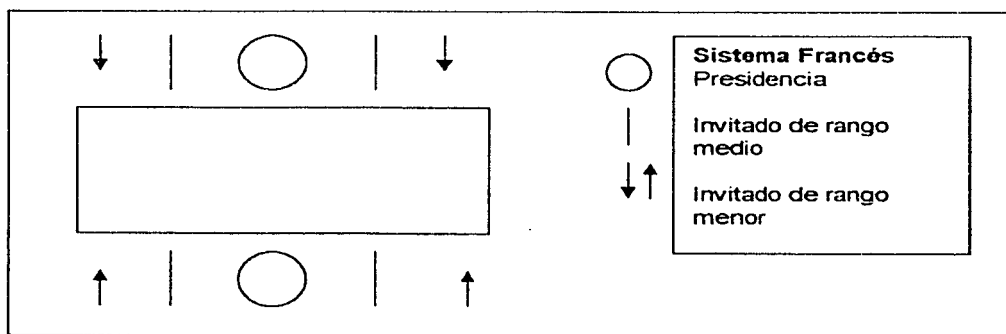


Ilustración 5 Presidencia en el sistema francés

En el **sistema anglosajón** las presidencias se sitúan en los extremos de la mesa, la de mayor jerarquía ocupa aquel extremo desde el cual se puede observar la puerta de entrada de los invitados, la siguiente ocupará el lado opuesto. Los asistentes de menor rango se ubican en la parte media de la mesa (Ilustración 6).

La ventaja principal de dicho sistema es que en cada punta se generan conversaciones en las que las personas sentadas en el centro pueden integrarse fácilmente. Se difuminan también las categorías de los invitados al hacer menos visible quien ocupa el último lugar en la precedencia, a diferencia del sistema francés que lo hace muy evidente. El problema es que la comunicación entre los ocupantes de las presidencias se dificulta debido a la lejanía de los extremos, que se acentúa según el largo de la mesa. Esto provoca que la plática no sea conjunta entre los polos, lo que lleva a no recomendar el uso de este sistema en las comidas de negocios o de trabajo. Debe apuntarse que en las cenas de gala o muy importantes no se coloca a persona alguna en las cabeceras como lo marca el sistema anglosajón.

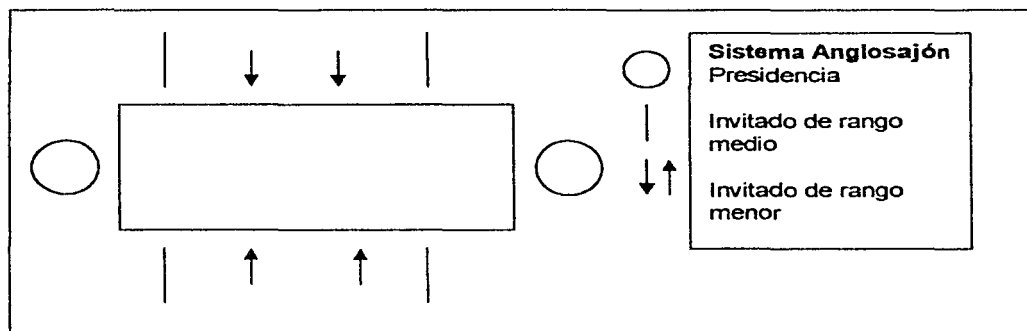


Ilustración 6 Presidencia en el sistema anglosajón.

De ambos sistemas el francés es el que "...se utiliza para comidas oficiales y de trabajo, ya que permite, al estar las dos presidencias situadas una frente a la otra, que las personas más relevantes se agrupen en el centro, generando en torno a ellas un polo importante de conversación".²⁴⁸ Se puede por ejemplo utilizar en negociaciones entre representantes de dos empresas, una empresa y un sindicato, etc.

Cabe destacar que entre la precedencia y la presidencia de la mesa existe una relación importante. Se señaló anteriormente que la precedencia otorga

²⁴⁸ Francisco Marín Calahorro. *Op. cit.* p. 157.

preferencia en el lugar y el asiento a los rangos más altos, por consiguiente, las personalidades que participan en un evento y poseen la más alta jerarquía de entre los asistentes, tienen el derecho de presidir la mesa, es decir, de ocupar el lugar más importante de la misma. Además el hecho de ser el presidente hará resaltar ante los demás la alta dignidad de la persona que la ocupa, dándole al mismo tiempo la pauta para decidir el inicio y el término de un acto. Hay ocasiones, como se señala más adelante, que se coloca una mesa presidencial, en ese caso, las personas que se encuentran en ella, tienen alta calidad para el evento que se desarrolla y por lo mismo es necesario honrarlas a todas.

Una vez que se ha establecido la presidencia, de acuerdo con la precedencia, debe decidirse igualmente la colocación de los comensales. Para hacerlo existen dos sistemas que son: el de reloj y el cartesiano o de la equis. Ambos son el apoyo para situar a los asistentes de forma ordenada, como lo marca el protocolo. El **sistema de reloj**, hace referencia a la precedencia que se establece de acuerdo al sentido de las manecillas del mismo. En dicho sistema se toma muy en cuenta la supremacía del lado derecho sobre el izquierdo, de forma que van "...formándose en torno de las cabeceras una especie de espiral, siempre de derecha a izquierda, pero dando siempre la prioridad a la primera presidencia, es decir derecha e izquierda de la primera cabecera y luego derecha e izquierda de la segunda. [...], cuando se trate de mesas mixtas, se intercalarán las precedencias masculinas y femeninas [...]"²⁴⁹ (Ilustraciones 7 y 8)

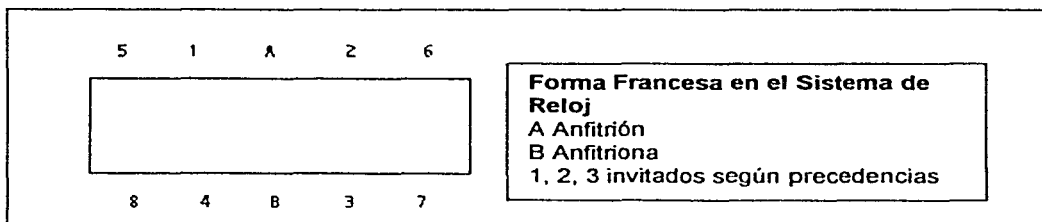


Ilustración 7. Fuente: Irene Buchanan. El nuevo protocolo. Actuar bien en el orden correcto, considerando los intereses de terceros. México, EDAMEX, 1999, p. 46

²⁴⁹ Rogelio E. Tristany; Marta E. S. de Tristany. *Op. cit.* p. 40.

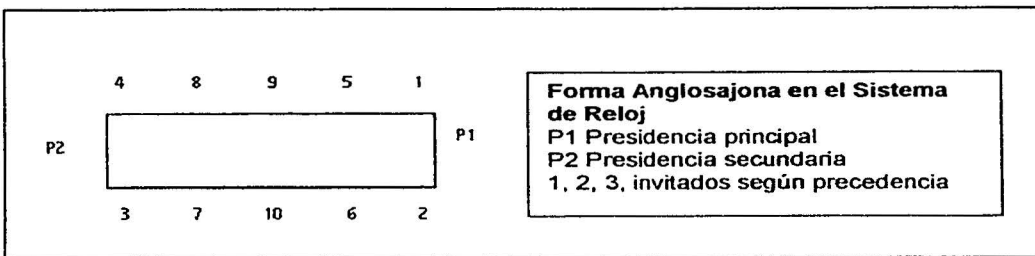


Ilustración 8. Fuente: Francisco Marín Calahorro. Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional. España, Editorial Síntesis, 1997, p. 158.

El **sistema cartesiano** o de la equis consiste como su nombre lo indica en ubicar a los comensales en forma de equis. El punto de partida será la derecha de la primera presidencia, después la derecha de la segunda presidencia, en seguida la izquierda de la presidencia principal y a continuación la izquierda de la presidencia secundaria y así sucesivamente. (Ilustraciones 9 y 10).

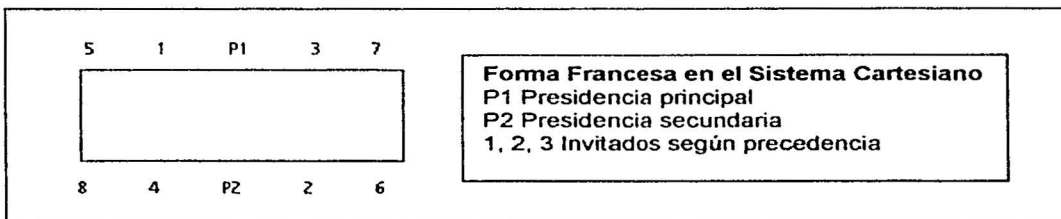


Ilustración 9. Fuente: Francisco Marín Calahorro. Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional. España, Editorial Síntesis, 1997, p. 159.

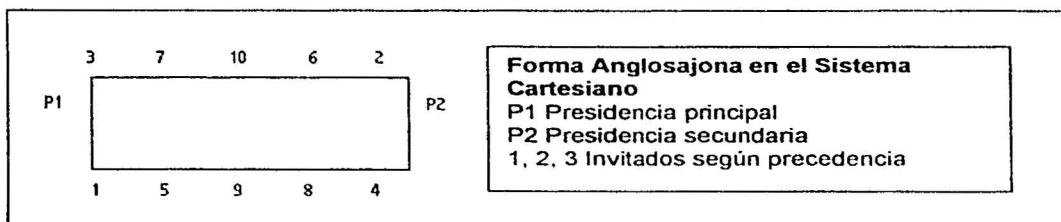


Ilustración 10. Fuente: Francisco Marín Calahorro. Fundamentos del protocolo en la comunicación institucional. España, Editorial Síntesis, 1997, p. 159.

Algunas normas que deben tenerse en cuenta cuando se establece la ubicación de los asistentes a una comida son las siguientes: en comidas con asistentes de ambos sexos, estos deben alternarse, no es válido que se sitúen dos personas del mismo género juntas; las mujeres no deben quedar colocadas en las puntas de la mesa, ese lugar debe ser ocupado por hombres; los esposos no se sientan juntos, sino alternados; cuando se emplea el sistema francés con una presidencia, el número de asistentes debe ser impar, para permitir que exista un lugar central que sea el de la presidencia; el invitado de honor siempre se sitúa a la derecha de la persona que preside; tampoco deben sentarse juntas personas que no hablen el mismo idioma, ya que sería incomodo para ambas.

A continuación se abordará la ubicación de las presidencias en algunos tipos de mesas, ya que cada forma exige una colocación diferente y es necesario conocerla para no omitir detalles importantes u ofender la dignidad de un invitado.

La **mesa** en forma **rectangular** se presta para situar la presidencia en dos sitios. En la parte central, si se sigue el sistema francés, o bien, en los extremos, si se utiliza el sistema anglosajón. El resto de los asistentes se coloca obedeciendo los criterios del sistema cartesiano o del sistema de reloj antes explicados. Destacando siempre la importancia del lado derecho sobre el izquierdo (Ilustración 11).

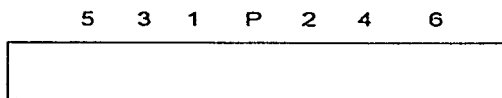


Ilustración 11

La presidencia de la **mesa en T** se establece en el centro de la misma y posteriormente se van acomodando a los asistentes de acuerdo a la precedencia, dando preeminencia a la derecha de la presidencia y después a la izquierda y así

sucesivamente. En el brazo que se extiende el lado que tendrá la precedencia será el derecho como puede observarse en la ilustración 12.

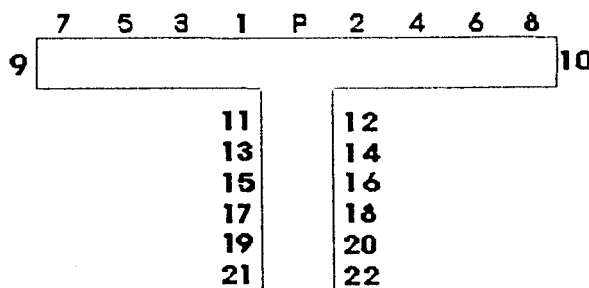


Ilustración 12.

En el caso de la **mesa en forma de peine**, las extensiones pueden ser tres como lo muestra la ilustración o más, de acuerdo a la cantidad de invitados. En este tipo de mesa la extensión o el diente central es la parte que posee mayor importancia, después se recurre al lado derecho y por último al izquierdo (Ilustración 13).

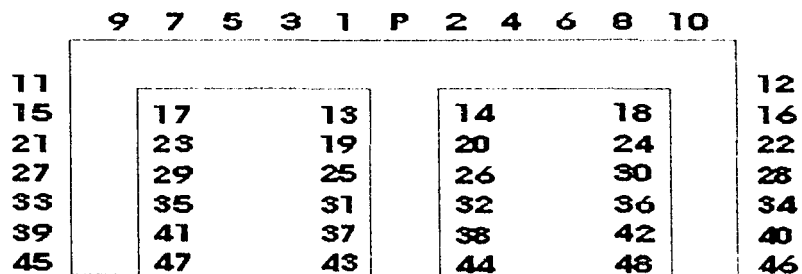


Ilustración 13.

La mesa de forma en peine también tiene variaciones, ya que el número de dientes puede aumentar, dependiendo el número de asistentes. En éste caso la presidencia se establece al centro, el siguiente invitado se coloca a la derecha, el

subsiguiente a la izquierda y así sucesivamente. Al llegar a las extensiones se utiliza el lado externo del primer diente y a continuación el lado izquierdo externo del último, el mismo orden se respeta en los siguientes dientes iniciando por el diente a la derecha de la presidencia (Ilustración 14).

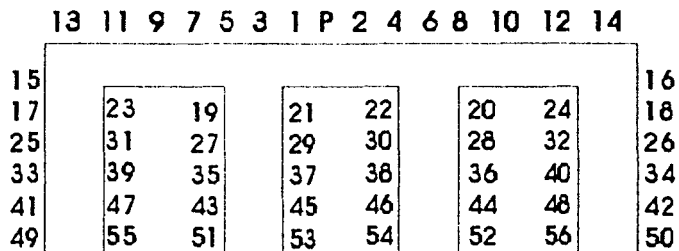


Ilustración 14.

Otra variante de éste tipo de mesa, consiste en separar la mesa presidencial de las extensiones, como se muestra en la ilustración 15.

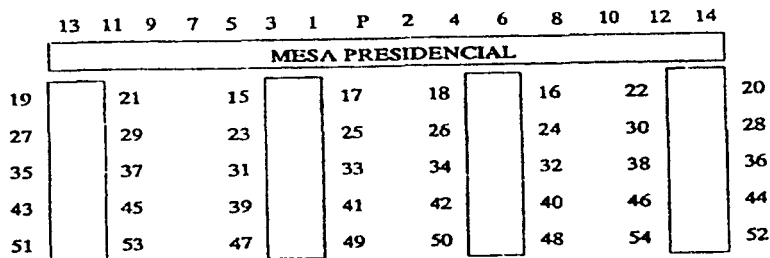


Ilustración 15.

En una **mesa de herradura** la presidencia se establece en el lado superior externo al centro, de ahí se parte para colocar a los invitados en dirección derecha, izquierda y posteriormente al llegar a las extensiones se colocará a los

invitados siguiendo dicha dirección, primero ocupando el lado externo y después el lado interno (Ilustración 16).

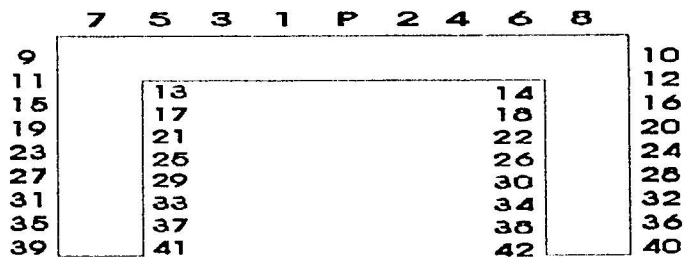


Ilustración 16.

En ocasiones para establecer la **presidencia** se utiliza una mesa acompañada de otras. En caso de seleccionar una mesa rectangular, puede acompañarse de mesas con la misma forma o de configuración circular. La colocación de las mismas será enfrente de la presidencial e igualmente se establece la precedencia partiendo en el centro y siguiendo el sentido derecho, izquierdo sucesivamente (Ilustración 17).

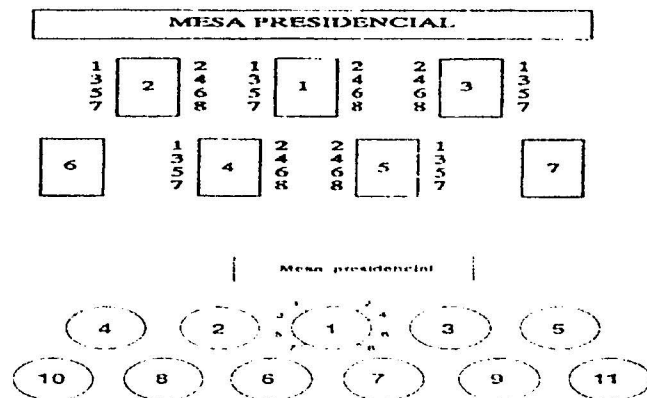


Ilustración 17.

Finalmente también existe la posibilidad de establecer una mesa presidencial redonda, acompañada por otras de la misma forma. En esos casos la presidencia se ubica en el centro. Posteriormente obedeciendo a la precedencia las dos

primeras mesas se enumeran de derecha a izquierda. Las siguientes se colocan siguiendo el mismo principio de derecha izquierda, primero en la mesa 1 y después en la mesa 2 y así sucesivamente como lo señala la ilustración 18.

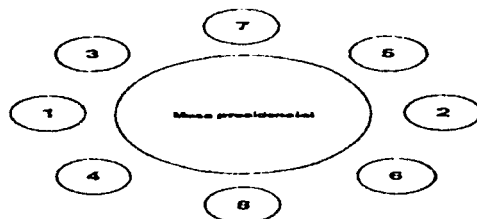


Ilustración 18.

Como se ha podido observar cada tipo de mesa requiere un orden especial y éste algunas veces es delicado de determinar si se toma en cuenta que a los actos empresariales no solamente asisten empresarios, sino personas ajenas a los corporativos, personalidades y autoridades. Establecer la precedencia en eventos que tienen participación mixta requiere mucha atención. "Es importantísimo que los rangos sean respetados en todo momento. El estar incorrectamente ubicados podrá producir malestar en las personas a las que estamos tratando de homenajear. El respeto por las jerarquías demostrará la educación y cultura de unos buenos anfitriones".²⁵⁰

4.3.5 En actos con presencia de autoridades.

Como se mencionó en el apartado 4.3, a los actos que se celebran en las empresas pueden asistir autoridades del lugar donde se encuentra. En esos casos la precedencia establecida dentro de las compañías sufre algunos cambios, pues deben respetarse las normas protocolarias de prelación fijadas en el ámbito oficial. Estas indican que debe tener preferencia el sector público o las autoridades presentes, sobre otro tipo de personalidades que puedan estar en la reunión, como lo serían los dueños, presidentes o gerentes de una corporación. Entonces "Lo correcto es que el anfitrión ceda la presidencia a la autoridad de mayor rango y

²⁵⁰ María Berisso. *Op. cit.* p. 303.

pase a ocupar la izquierda de ésta. A partir de aquí se ocuparán los puestos alternándose invitados y otros representantes de la empresa según su orden jerárquico".²⁵¹ Si bien, la derecha siempre tiene el lugar de honor, se ha señalado que se ocupa el lugar de la izquierda, porque de esa forma la reunión será presidida por la autoridad y al mismo tiempo ésta se encontrará del lado diestro del anfitrión.

Si al celebrar un evento se registrase la asistencia de embajadores, la precedencia se establece con base en la fecha de presentación de sus cartas credenciales. Pero en caso de que un solo embajador sea el invitado de honor, le corresponde la preferencia sobre otras personalidades presentes dónde se lleva a cabo la reunión.

No es válido tomar a la ligera estos señalamientos, ya que como se ha señalado anteriormente, los representantes de las empresas están participando cada vez más en actos de carácter oficial, así como también, se está invitando con frecuencia a las autoridades a tomar parte en algún evento del sector privado. De forma tal, que resulta de vital respetar y honrar a cada persona de acuerdo a su cargo para no herir susceptibilidades. Puede decirse entonces que "La conveniencia, y muchas veces la necesidad, de alternar quienes componen el sector privado con las autoridades y, en general, con quienes forman los estamentos oficiales, justifican sobradamente que la ordenación de personas no se deje a la improvisación de los organizadores. Y los intereses de todo orden, que cada vez más animan la celebración de los eventos, corrobora la misma aseveración".²⁵²

4.3.6 En la colocación de banderas.

Se entiende por bandera una "Insignia formada por una pieza de tela cuadrada, triangular o rectangular y sujeta a un palo o asta, que representa a un estado,

²⁵¹ Francisco Marín Calahorra. *Op. cit.* p. 81.

²⁵² Francisco López-Nieto y Mallo. *Op. cit.* p. 740.

nación, colectividad, partido político u asociación".²⁵³ Como se apuntó en un principio, entre los objetos también se puede establecer prelación, por tal motivo, este apartado se dedica a señalar algunos criterios base para determinar la precedencia en este tipo de insignias que se utilizan en las empresas.

La información sobre el protocolo a seguir en la utilización de las banderas es escasa pero existen ciertas normas que se usan frecuentemente para regular su colocación. Por ejemplo, "Las banderas siempre se colocan a la derecha de la puerta principal, de un escenario, de la mesa central en una comida, de un disertante. Para ubicar la derecha debemos pararnos mirando desde el lado donde está ubicada la bandera, es decir, si la miramos de frente quedará ubicada, aparentemente, en el lado izquierdo".²⁵⁴ Para fijar la precedencia se toma en cuenta el orden alfabético del idioma del lugar dónde se celebra el evento; también cabe destacar que las insignias de los países, tienen preferencia sobre las de las empresas. Existen otras normas que van de acuerdo al tipo de enseña empleada, por ello, debe apuntarse que existen banderas de exterior, de interior y de mesa, también las hay para automóviles, pero se emplean únicamente con los Jefes de Estado, embajadores o el presidente de alguna organización internacional.

Las banderas de exterior se conocen también como monumentales, si es una bandera chica medirá 1.20mts. de ancho por 2.10mts. de largo, una mediana mide 2.00mts. de ancho por 3.50mts. de largo y existen otras más grandes de 10mts. de ancho por 16 mts. de largo. Como se colocan en las afueras de los edificios, el material con el que se elaboran debe ser resistente a las condiciones externas como son los rayos del sol, el viento, la lluvia, etc. Generalmente se utiliza este tipo de emblemas cuando se desarrolla alguna reunión de suma importancia y deben colocarse siempre en frente del edificio del lado derecho, de manera que al

²⁵³ Larousse. **Gran diccionario usual de la Lengua Española**. España, Larousse, 1998, p. 161.

²⁵⁴ Graciela Marta Rosa. **El Comportamiento social hoy. Claves para anfitriones e invitados para su vida privada, profesional y empresarial. Respuestas para encontrar el Estilo Propio**. Argentina, Ediciones Corregidor, 1997, p. 181.

mirar de frente el local, la insignia parezca estar situada a nuestra izquierda (ilustración 19).

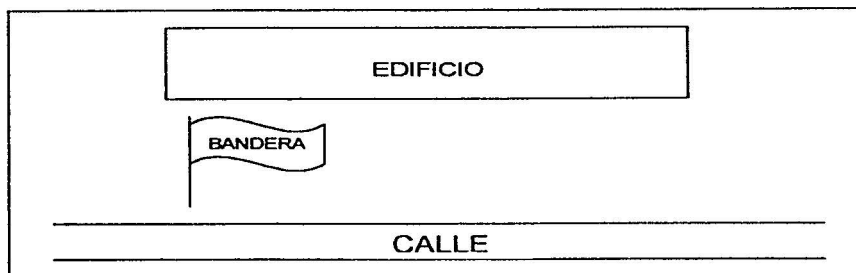


Ilustración 19

En caso de que la bandera de la empresa anfitriona sea seguida por la de otra corporación, se colocará ésta última al lado izquierdo de la primera. (Ilustración 20). Hay ocasiones en que se utilizan más de dos insignias, en esos casos se ubica el lugar de honor que es el centro, y de ahí se parte para ubicar las siguientes enseñas comenzando por la derecha, después por la izquierda, nuevamente por la derecha y así sucesivamente; basándose como ya se señaló anteriormente, en el orden alfabético (Ilustración 21).

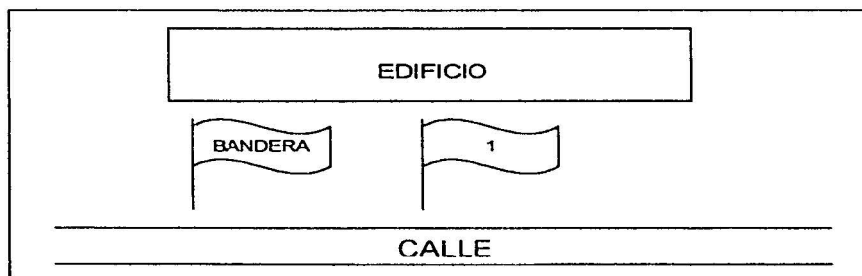


Ilustración 20

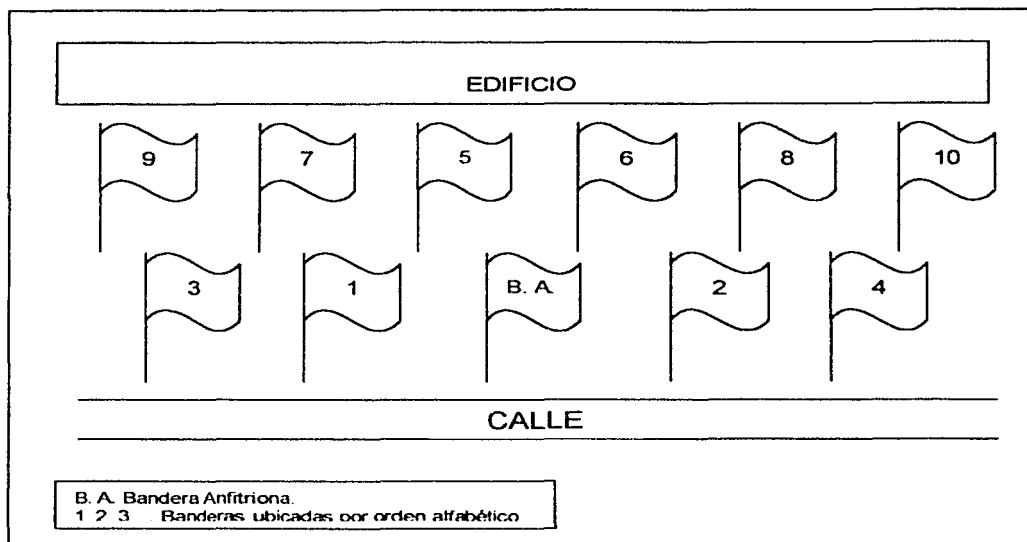


Ilustración 21

Las banderas de interior también son llamadas de salón. Miden generalmente 95cms. de ancho por 1.75mts. de largo y el asta 2.10mts. son de doble vista, con los detalles que pueden ir pintados o bordados. Se utilizan en los actos que se desarrollan en lugares cerrados. Siguiendo las normas, siempre se van a situar hasta el fondo en el lado derecho del salón, es decir, si la observamos de frente la veremos a nuestra izquierda. (Ilustración 22). Cuando nuestra bandera esté acompañada por otra más, ésta última ocupa el flanco izquierdo de la nuestra (Ilustración 23). En ocasiones se colocan más de dos insignias, para fijar su precedencia existen dos sistemas de colocación: el alternado y el lineal. En el sistema alternado, el lugar de mayor honor es el centro, ahí se sitúa la bandera de la empresa anfitriona y posteriormente se aplica el principio de derecha-izquierda para ubicar a las enseñas restantes.

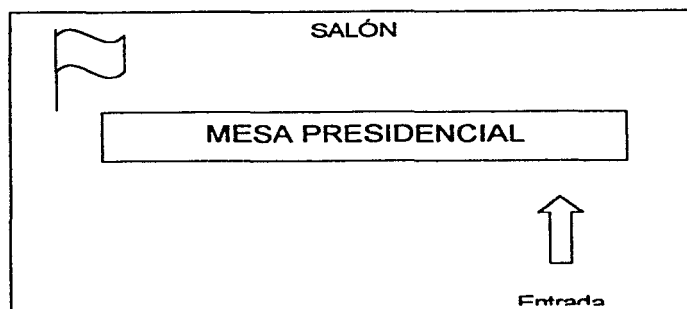


Ilustración 22

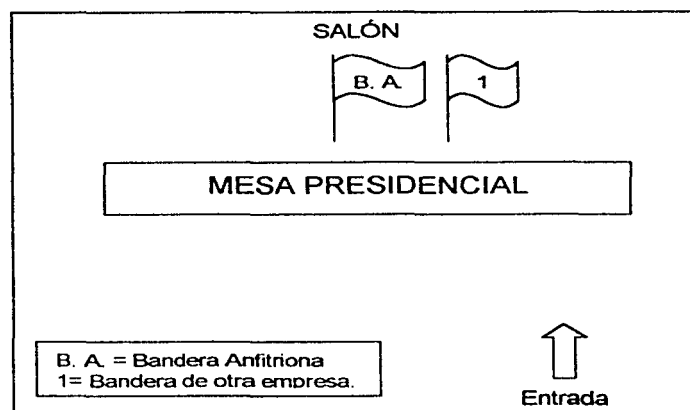


Ilustración 23

En el sistema lineal, la insignia que ocupa el lugar de honor se coloca en el lado derecho de la entrada de un sitio o de la presidencia; para colocar las banderas que le preceden se obedece el criterio de orden alfabético, siguiendo el sentido de derecha a izquierda (Ilustración 24); también pueden colocarse dos juegos de enseñas, que deberán ser simétricos y se colocarán uno en cada flanco de la entrada o de la presidencia (Ilustración 25). Una variante de esto, es colocarlos a lo largo de las paredes de un lugar o al borde de un camino para ingresar (Ilustración 26).

5-4-3-2-1 PRESIDENCIA (O INGRESO)

Ilustración 24*

5-4-3-2-1 INGRESO (O PRESIDENCIA) 1-2-3-4-5

Ilustración 25*

INGRESO (O PRESIDENCIA)	
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Ilustración 26*

Para celebrar actos con presencia de autoridades es obligación protocolaria colocar la bandera del Estado al que representan. En este caso "...no deben situarse juntas las banderas oficiales con las propias de las organizaciones. Las oficiales [...], se ubicarán a la derecha de la presidencia en el orden que les corresponda reglamentariamente, las de las corporaciones privadas se colocarán a la izquierda".²⁵⁵ En caso de que sólo se deba colocar la insignia de un Estado y de nuestra compañía, la bandera nacional ocupa el lugar de honor y la de la empresa ocupa el lado derecho, pues siempre tendrá preferencia la bandera oficial sobre cualquier otra.

Finalmente están las banderas de mesa que reciben también el nombre de "banderitas", miden 14 cms. de ancho por 23cms. de largo, el asta tiene 45cms. Se utilizan ya sea en sitios abiertos o cerrados. "Su colocación siempre será sobre la mesa frente a la persona que la bandera representa; en el caso de más de un representante de esa nación, la bandera de mesa se ubicará frente a la persona

* Esquemas tomados de Rogelio E Tristany; Marta E. S. de Tristany. Op. cit. p. 108.
²⁵⁵ Francisco Marín Calahorra. Op. cit. p. 83.

de más alta jerarquía o en su caso frente al jefe de la delegación [...].²⁵⁶
 (Ilustraciones 27 y 28).

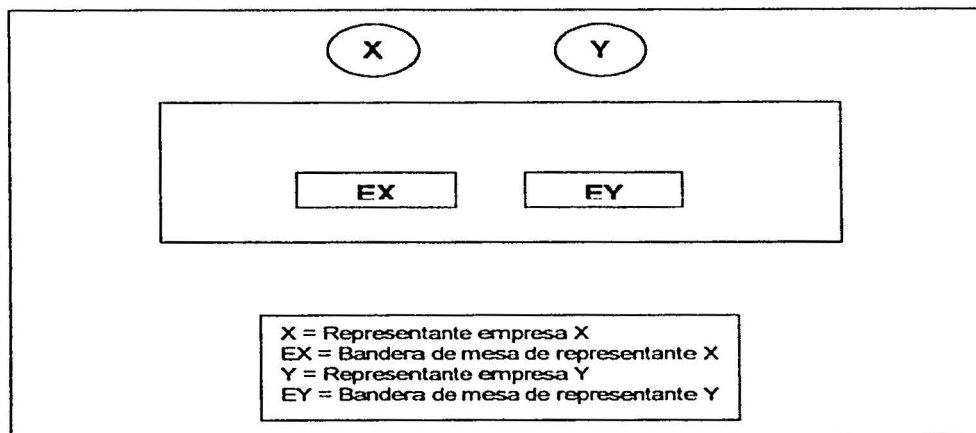


Ilustración 27

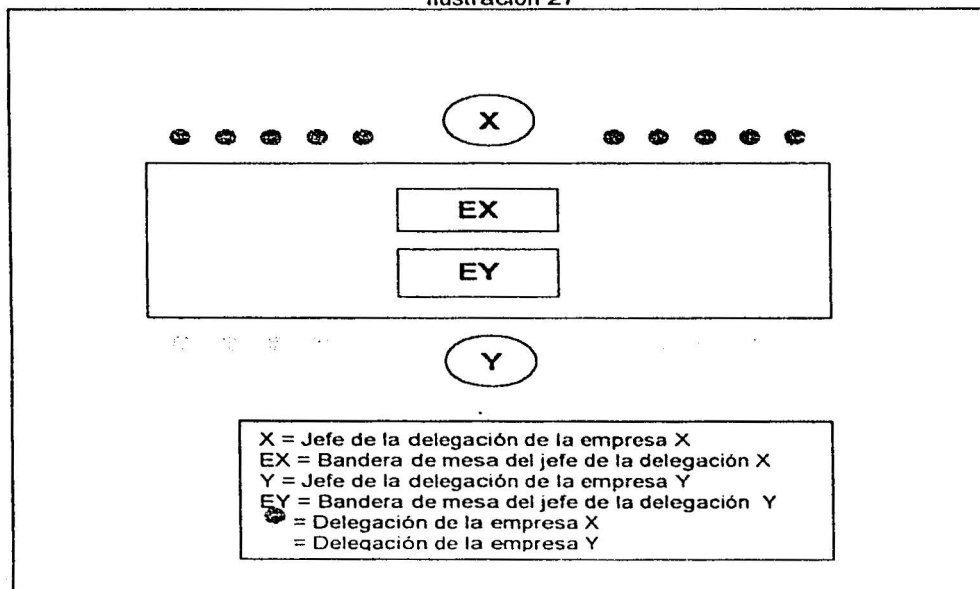


Ilustración 28

²⁵⁶ Edgar Ortiz Ocampo. Tesis: **El protocolo y ceremonial en las reuniones y conferencias internacionales. (El caso de México)**. México, FCPyS UNAM, Lic. en Relaciones Internacionales, p. 77.

4.4 Principales actividades empresariales en las que se aplica el Protocolo.

En la vida laboral dentro de una empresa, sus ejecutivos participan en actividades que van desde un acto cotidiano como es recibir a visitantes, clientes, socios, etc., hasta la organización de una comida de negocios, un viaje al exterior, una reunión entre empresas, entre otros. Todos estos eventos requieren una planeación y un orden correcto para evitar momentos desagradables. Debido a esto, debe tenerse un cuidado extremo para no perjudicar oportunidades de negocios potenciales, que pueden perderse a causa de una fricción personal o por ofensa a alguna dignidad u honor. Es por ello, que conocer y aplicar correctamente el protocolo en esos acontecimientos es una forma de prevenir daños a la compañía. A continuación se aborda la instrumentación del protocolo en aquellos actos que se realizan con más frecuencia en el ámbito empresarial.

4.4.1 Recepción

En las empresas diariamente se reciben personas ajenas a las mismas, si al hacerlo se proyecta una buena imagen, la persona que es recibida se siente más cómoda y es más factible que los asuntos a tratar se aborden en la mejor disposición. Aplicar el protocolo en la recepción de visitantes es fundamental, para contar con la simpatía y la preferencia de clientes, socios, inversionistas, proveedores, etc.

Las normas protocolarias que aplican generalmente al recibir visitas en la empresa son las siguientes:

- Cordialidad, amabilidad y naturalidad para tratar a cada visitante.
- Al recibir a una visita no esperada, atenderla sin mostrar molestia. En caso de que llegue en un momento inoportuno se le puede pedir que espere un poco o que vuelva otro día.
- Cuando se recibe a alguien en el despacho u oficina, lo correcto es levantarse, colocarse delante ó a un lado del escritorio y saludar amablemente, mientras se mira a los ojos del visitante. Inmediatamente se debe ofrecer un asiento y esperar a que se siente para proceder a hacer lo

mismo. Si la relación es cercana, se invita a sentarse en la sala que generalmente tienen las oficinas. Si la relación no es de tanta confianza se ofrece el lugar del otro lado del escritorio, quedando situados frente a frente.

- Si la persona a recibir posee una jerarquía mayor, se acudirá a la sala de espera para buscarla. En el caso de que se trate de una autoridad o un empresario con alto rango, lo adecuado es esperarlos en la puerta de entrada de la empresa; si ésta da a la calle. Se esperará en la puerta de salida del ascensor del primer nivel, si fuera el caso de que el automóvil se estacione en el subsuelo del edificio. En cambio si la empresa se ubica en un piso alto, se recibe en la puerta de entrada al mismo.
- La persona visitante, debe ser atendida constantemente, por lo cual deben evitarse las interrupciones y las llamadas telefónicas.
- Si se recibe a un grupo de personas lo correcto es que los anfitriones se coloquen en fila para que los visitantes sean presentados y puedan saludar fácilmente.
- La puntualidad en estos casos es un elemento de vital importancia. Cuando se concerta una cita para recibir a una persona, debe hacerse puntualmente, y no hacerla esperar. En el caso de que el retraso no pueda evitarse, otro ejecutivo deberá acudir al lugar donde el visitante espera y pedirle una disculpa. Se le explica el motivo de la tardanza y se promete acortar el tiempo de espera en la medida de lo posible. Una buena práctica es acompañarle hasta que pueda ser recibido. Mientras tanto se le atiende, ofreciéndole algo de tomar y si no se le puede acompañar, algo que leer.
- Si en el momento de recibir al visitante, se está manteniendo una conversación telefónica, deberá darse por terminada de inmediato. En el caso desafortunado de que el ejecutivo visitado deba atender una llamada durante la entrevista, el visitante debe preguntar si desea que salga de la oficina.
- Si se espera recibir a un grupo de personas, debe contemplarse un número suficiente de asientos. No es agradable tener que buscar sillas en el

momento de la recepción, y mucho menos dejar esperando de pie a alguien del grupo.

- Dentro de las cortesías convenientes se encuentra el preguntar al visitante si cuenta con medio de transporte en caso de que sea una hora avanzada del día o el clima sea inclemente. Así, si es necesario se pedirá a algún subalterno que consiga un auto de alquiler, puede darse el caso de que el visitante ostente un rango mayor al del anfitrión, entonces éste deberá ocuparse personalmente de proporcionarle un medio para transportarse o bien, llevarlo en su propio vehículo a su destino.
- La despedida siempre debe iniciarla el visitante quien debe ser prudente con el tiempo del anfitrión. Una visita demasiado prolongada provocará molestia y el deseo de no volver a recibir a esa persona. Terminado el asunto motivo del encuentro, el visitante deberá ponerse de pié, estrechar la mano del anfitrión pronunciando frase de agradecimiento y en su caso señalando una fecha para la próxima visita. Cuando sale del lugar donde fue recibido deberá dar gracias al personal que le atendió a su llegada.
- Cuando la persona que se despide es una autoridad o una personalidad, debe ser acompañada hasta la puerta, el ascensor o la entrada del edificio dependiendo del cargo y de la cercanía de la relación. Pero si se trata de una persona con un rango de primera importancia debe acompañársele hasta la calle o hasta su automóvil.
- Cuando se despide a una persona con una jerarquía media, el equipo de protocolo se encargará de acompañarla y de despedirla en la puerta de la empresa.
- Cuando el visitante es una personalidad o una autoridad, el presidente o dueño de la empresa será el encargado de recibirla.
- En caso de que la persona que visita sea importante pero con una jerarquía menor a los principales cargos, el encargado de recibirla será el Jefe de Protocolo o en su defecto el Jefe de Relaciones Públicas. También puede hacerlo una persona que tenga un puesto similar al del recibido.

- Mientras se espera ser recibidos no deben utilizarse los servicios de la oficina visitada. No se debe ocupar el teléfono para hacer llamadas personales, tampoco solicitar a la secretaria que envíe un fax o realice algún otro trabajo. Tal tipo de acciones no son correctas, ya que se interpretan como un abuso por parte del visitante.

Una situación a tomar en cuenta en las recepciones es el hecho de recibir visitantes extranjeros. En esos casos debe ponerse especial atención a las normas protocolarias y tomar en consideración las diferencias culturales, ya que desde el primer momento pueden surgir fricciones que hagan la visita incómoda. Antes de que el visitante arribe al país debe ser contactado para hablar sobre la reservación del hotel, preguntarle si viene acompañado y por quién para planear un itinerario de acuerdo a tal información. También se le cuestionará si desea algo específico o si necesita servicios especiales. Antes de que el visitante llegue se confirma el día y la fecha de llegada; se acude por él al aeropuerto, si viene con su esposa el ejecutivo que lo recibe debe ir igualmente acompañado de la suya. En caso de que el acompañante sea su secretaria, también debe acudir la secretaria del anfitrión. Posteriormente se le conduce al hotel y se le acompaña a registrarse. Si el plan de actividades ya está establecido se trata de corroborarlo, si no es así, se puede arreglar un encuentro más tarde para proponer las actividades.

Otro tipo de recepciones que se realizan en la empresa, es cuando asisten grupos de visitantes que desean conocer su funcionamiento. Por ejemplo, puede recibirse la visita de grupos escolares, de integrantes de otra empresa, funcionarios de alguna institución, etc. En estos casos se debe especificar puntualmente la hora de arribo, el medio de transporte que se utilizará, el número de asistentes que debe tener un grupo, entre otros detalles. Una vez identificadas las características de los invitados, es decir, edad, nivel cultural, intereses, etc. se designa a la persona más indicada para acompañarlos durante el recorrido. Así mismo se deben establecer las áreas que serán visitadas, las medidas de seguridad necesarias y la información a proporcionar. En el momento de iniciar la visita el

equipo de protocolo recibe al grupo en la sala de recepción y se presenta al guía. Se inicia el recorrido, de ser posible se proyecta algún video que contenga los principales objetivos, funciones y valores de la empresa. Al finalizar los visitantes pueden ser saludados por los directivos de la misma, dependiendo de su importancia. Por último se entrega a los visitantes algún recuerdo del corporativo. Por ejemplo, en las visitas escolares que se realizan a la empresa Bimbo, se recibe a los grupos, se presenta al guía, se realiza el recorrido, en ocasiones se proyecta un video con los procesos de producción y al finalizar la visita se agradece entregando a cada uno algún producto de los que elaboran. Cabe señalar que en ocasiones los visitantes representan intereses específicos para la empresa, por ejemplo si la visita fuera de inversionistas importantes que dependiendo del recorrido decidirán si invierten o no. En estos casos, los invitados "...serán recibidos, acompañados y despedidos por directivos, cuyo nivel jerárquico dependerá del rango y categoría de los visitantes y suele convocarse, o al menos informarse, a los medios de comunicación".²⁵⁷

Finalmente se aborda en este apartado la recepción como evento y no como acción. Así, puede definirse como "Fiesta palatina en que desfilaban delante de las personas reales los representantes de cuerpos o clases y los dignatarios que acudían para rendirles acatamiento; por extensión, la misma fiesta ante cualquier autoridad".²⁵⁸ También se le concibe como una fiesta de etiqueta que se ofrece para celebrar fechas muy especiales, como serían en el caso de las empresas, los aniversarios de plata, rendir honor a un alto ejecutivo, la jubilación de un miembro de primera importancia para la corporación, etc.

En este tipo de evento debe contemplarse el objetivo del mismo; una vez especificado, se considera el monto del presupuesto disponible y a partir de ahí, se comienza a definir el tipo de banquete a servir, el ambiente que se debe crear, los servicios requeridos y la cantidad suficiente de comida y de recursos para

²⁵⁷ Francisco Marín Calahorra. *Op. cit.* p. 95.

²⁵⁸ Samuel Gili Gaya. **VOX Diccionario general ilustrado de la lengua española**. 4ª ed. (6ª reimp.), Barcelona, Bibliograf S.A., 1980, p. 1341.

evitar faltantes. La recepción tiene un carácter formal y generalmente en la invitación se indica el tiempo de duración y la vestimenta que debe portarse. En caso de que el objeto del evento sea honrar a una persona, los invitados deben llegar antes y retirarse después de que ella lo haga. "Habrá una mesa presidencial, todos los invitados deberán ocupar su lugar siguiendo los planos de mesas, antes de que lleguen las autoridades de la mesa presidencial y a su paso se pondrán de pie; a veces se suele aplaudir cuando entran, pero no conviene ser el primero en hacerlo, por si acaso no se hace".²⁵⁹ Además nadie debe levantarse para abandonar el acto hasta que no lo hagan los ocupantes de la mesa presidencial.

4.4.2 Juntas.

Entre los actos más frecuentes de las empresas se encuentran las juntas. Estas se realizan por diferentes motivos entre los cuales pueden mencionarse, dar a conocer los avances de un proyecto; definir alguna política; planear una campaña de publicidad; presentar nuevos productos; discutir ideas o planes a ejecutar; en caso de que existan problemas, el objetivo de la junta puede ser detectar los errores; reunir al personal para exhortarlos a mejorar su desempeño, etc. Es posible que la asistencia sea de personal de la propia empresa o que asistan representantes de otros corporativos e inclusive autoridades. Un punto importante a señalar es que en la mayoría de las juntas a las que asisten los directivos más importantes, éstos suelen fijarse en el comportamiento de los asistentes y así juzgar quienes son capaces de desempeñarse correctamente en un puesto superior. También es posible que al asistir a una junta y hacerse notar por las ideas y por el comportamiento mostrados, se tengan más posibilidades de obtener un ascenso. Por los motivos anteriores es necesario conocer y aplicar el protocolo que se sigue en estas reuniones, sobre todo en el caso de que la junta contemple la asistencia de personal ajeno a la propia empresa.

²⁵⁹ Carmen Soto Díez. *Op. cit.* p. 235.

Al tomar parte de una junta debe asistirse con puntualidad e incluso llegar unos minutos antes. Al entrar al lugar de la reunión se saluda amablemente y con propiedad a cada asistente. No debe tomarse asiento hasta que sea indicado, además debe respetarse la precedencia establecida. No es correcto cambiar de lugar. Si la junta se ha retrasado, puede entablarse conversación con los otros asistentes en caso de que no estén revisando papeles o ultimando detalles. Los temas pueden ser acontecimientos recientes o el mismo asunto de la reunión. Para asistir debe tenerse toda la información al respecto de lo que se va a tratar.

En el desarrollo de la sesión las ideas deben ser expresadas correctamente, con una voz fuerte, clara y en un lenguaje sencillo. Se deben tomar notas para posteriormente dar la opinión al respecto, ya que no se debe interrumpir a la persona que habla. Al pedir una opinión debe darse la oportunidad a todos los asistentes para que participen, si se es tímido debe dejarse a un lado y hablar, si por el contrario es una persona con gran capacidad de comunicación debe limitarse para no monopolizar la reunión. Si existen dudas es correcto realizar preguntas. En caso de estar de acuerdo o no con algún punto, no es adecuado mostrar descontroladamente las emociones, es decir, en caso de enojo, no debe recurrirse a los gritos, ni a las posiciones intransigentes. Al hablar debe hacerse utilizando "nosotros" y no "yo", porque podría sonar egocéntrico, además la reunión es de un equipo y debe contemplarse como tal. Las ideas a exponer se presentan claramente y organizadas.

Al tomar agua o café debe hacerse en un vaso o en una taza, no en la botella de empaque original. No se fuma, en caso de hacerlo habrá que pedir permiso. No se piden refrigerios. Se evita jugar con objetos mientras alguien habla. La postura al estar sentados debe ser erguida, sin balancearse en la silla. Al finalizar la sesión se agradece al organizador las atenciones prestadas.

Para planear una junta es necesario determinar el día y la hora en que se llevará a cabo. Hay que señalar que la mejor hora es por la mañana; debe evitarse

programarla un viernes en la tarde, ya que la mayoría de personas se encuentran finalizando asuntos importantes de su oficina o previendo los que quedan pendientes para la siguiente semana. Una vez determinada la fecha se informa con anticipación a los asistentes para que la contemplen en sus actividades. Se selecciona objetivamente a los participantes, sólo deben participar las personas relacionadas directamente con el tema a tratar. También se definirá una agenda a seguir. La cortesía obliga a que todos lleguen puntualmente, sin embargo es conveniente establecer un tiempo límite de demora, para comenzar la junta. Una vez iniciada la reunión, se procede a presentar a los asistentes. Durante el desarrollo se vigila el reloj y el avance en la agenda, para evitar retrasos o discusiones excesivas de un tema específico. Al finalizar se agradece a los asistentes y a las personas que apoyaron la realización de la reunión.

El lugar donde se realiza la junta debe estar limpio, bien iluminado, con ventilación adecuada, temperatura agradable y contar con muebles cómodos para evitar el cansancio de los asistentes. La mesa tendrá carpetas individuales, micrófonos en caso de encontrarse en una sala grande, plumas, lápices, papel y todo tipo de elementos que puedan ser requeridos. Si se prevé que tenga gran duración, será necesario colocar otra mesa auxiliar con jarras de agua, café, azúcar, agua embotellada, refrescos y galletas, así como vasos y tazas suficientes. En caso de que se vayan a firmar documentos, éstos se encontrarán sobre la mesa, con una pluma para cada firmante y algún adorno alusivo, que puede tener el logotipo de la empresa. No se colocan flores en estas ocasiones.

Como en muchos otros actos, en las juntas también se debe establecer la precedencia para ubicar a los asistentes. Si en la reunión participan únicamente empleados de la empresa organizadora, la precedencia se establecerá consultando los Estatutos de la misma. Si asisten representantes de dos empresas la presidencia la posee el ejecutivo de mayor rango presente de la compañía anfitriona, aunque puede ser cedida a un ejecutivo importante de la empresa invitada. Los otros participantes se intercalan. Si una autoridad está

presente, ésta ocupará la presidencia, el anfitrión se colocará a su izquierda y el representante de la empresa invitada a la derecha. Al entrar a la sala de la reunión debe esperarse a que sea indicado el lugar a ocupar, al efecto se contará con el personal de apoyo que haga las indicaciones. Colocados todos, se da inicio a la junta y durante su desarrollo debe mostrarse una actitud de amabilidad y corrección. Para comenzar a exponer las ideas es necesario que la persona que preside presente a cada orador; al hacerlo se pronuncia su nombre claramente, se presenta con amabilidad y se menciona el tema que va a desarrollar. El presidente también deberá dar a conocer la agenda a seguir, evitar conflictos entre los participantes y procurar que todas las dudas sean aclaradas. Cada participante tendrá que hablar de forma clara, lógica y procurando ser breve. Al respecto de esto último, el presidente vigilará que el programa vaya de acuerdo con los tiempos previstos. "Para asegurarse de mantener el horario, explique a cada orador su límite antes de iniciarse la reunión. Si alguno lo sobrepasa, hágale una señal para indicarle que debe concluir".²⁶⁰

4.4.3 Comidas de negocios

Actualmente las comidas de negocios son frecuentes entre empresarios, de ellas pueden surgir grandes beneficios para las corporaciones. Malos modales en la mesa, una conducta incorrecta, un menú inapropiado, etc., incomodan a las personas presentes en el acto, y como resultado puede perderse algún contacto importante, lo que se traduce en no obtener el máximo beneficio de la celebración de la comida. Su relevancia es tal que Young Stewart señala "Las comidas de negocios son tan importantes ahora que una escuela empresarial norteamericana ha incorporado a su programa una asignatura llamada "The Dynamics and Management of the Business Lunch", que es necesario aprobar para obtener el título".²⁶¹ Siguiendo esto, si los empresarios mexicanos desean estar al nivel de sus homólogos extranjeros cuando se reúnen con ellos, es necesario que conozcan y apliquen el protocolo a seguir en la mesa. A continuación se abordan

²⁶⁰ Valerie Grant-Sokolosky. *Op. cit.* p. 128.

²⁶¹ M. Young Stewart; M. Faux. *Op cit.* p. 103.

normas protocolarias que aplican en las comidas de negocios y se señala la conducta más conveniente.

Las normas generales de comportamiento en la mesa son importantes; constituyen la base para que una comida de negocios tenga el éxito deseado. En primer lugar hay que actuar con consideración y naturalidad, no es correcto que por tratar de seguir los modales se finja una postura, que finalmente pondrá en evidencia a la persona. El anfitrión debe llegar puntual para no hacer esperar a sus invitados y verificar que todo está en orden.

Si la comida cuenta con presencia de ambos sexos, los hombres se sentarán después que las mujeres lo hagan, aunque el anfitrión debe hacerlo primero. Estando sentado el cuerpo debe estar erguido, sin apoyar los codos en la mesa. Únicamente se permite apoyar el antebrazo. Los cubiertos conducen la comida a la boca, sin que sea necesario inclinarse hacia ellos. La servilleta se coloca sobre las piernas sin extenderla y con los bordes hacia las rodillas, debe utilizarse una servilleta de tela, pero si se usa de papel, ésta permanece sobre la mesa toda la comida; su empleo está limitado para limpiar suavemente la boca antes y después de beber, al terminar se coloca al lado izquierdo del plato sin doblar.

Para comenzar a comer se espera a que el anfitrión lo haga primero. En caso de que la comida esté muy caliente no se sopla ni se agita con la cuchara para enfriarla, se espera. "Los cubiertos que se han levantado del mantel jamás deben volver a tocarlo; entre bocado y bocado se los coloca sobre el plato formando un ángulo, sin cruzarlos: el filo del cuchillo hacia el centro, los dientes del tenedor hacia abajo y la concavidad de la cuchara hacia arriba (nunca se apoyan como remos)".²⁶² El uso de los cubiertos lleva un orden, se comienza con los que están más lejos del plato y se finaliza con los que se encuentran a su lado. Debe asirse correctamente cada cubierto. El tenedor en la mano izquierda y el cuchillo en la mano derecha. El estilo para llevar la comida a la boca con el tenedor puede ser

²⁶² Rogelio E. Tristany; Marta E. S. de Tristany. *Op. cit.* p. 215.

continental o europeo. El primero consiste en cortar el alimento, colocar el cuchillo sobre el plato, cambiar de mano el tenedor, levantarlo con el alimento sin pinchar y conducirlo a la boca, los dientes del tenedor van hacia arriba. "El cuchillo no se emplea para 'ayudar' al tenedor, ni mucho menos para sustituirle llevando los manjares a la boca. El cuchillo sólo sirve para cortar y nunca para el pescado, verduras y hortalizas".²⁶³ En el estilo europeo se corta el alimento, se pincha y se lleva a la boca con las puntas del tenedor hacia abajo. La comida se va cortando conforme se come y no antes. Al terminar de comer los cubiertos se colocan juntos de forma paralela en el lado derecho del plato, indicando hacia el centro del mismo. Para beber se dan pequeños tragos sin hacer ruidos. El pan se toma con la mano en pequeños trozos, no se corta y no se utiliza como apoyo para colocar la comida en el tenedor o cuchara. Debe ser colocado en el plato correspondiente y no sobre la mesa. Tampoco se deben jugar o manipular las migajas; éstas quedan sobre el plato del pan. Cuando la comida se encuentra en otra fuente, deben utilizarse los cubiertos proporcionados para tomarla y no los propios.

Para servir la comida se acerca la fuente, por el lado izquierdo. Se toman los cubiertos proporcionados con la mano derecha y se sirve, en caso de ser necesario se utilizan las dos manos. Si los platos servidos se van pasando, debe hacerse primero a la persona de mayor jerarquía y posteriormente en sentido contrario a las manecillas del reloj. El personal de servicio deberá recoger los platos por el lado derecho, éstos no deben hacerse a un lado o ser entregados directamente en sus manos.

La conversación es importante; debe tenerse en cuenta no abordar temas desagradables durante la comida, ya que es un momento para disfrutar y no para discutir o incomodar. Se come al ritmo de los comensales presentes, sin hacer esperar o apresurarlos. En el incómodo caso de que tenga "...un eructo involuntario, lo mejor es aceptarlo y pedir disculpas y seguir hablando como si

²⁶³ G. Oheim. *Op. cit.* p. 115.

nada hubiera pasado".²⁶⁴ Nunca se desprecia un platillo, ni se evita servirse, ya que es una ofensa para el anfitrión. "Es de pésima educación no comer lo que se sirve o decir que no gusta. Mientras que es de buena educación hacer comentarios a los anfitriones sobre lo bueno que es lo que se sirve y saberlo valorar".²⁶⁵ Si la comida esta fría o sin el condimento suficiente se comerá sin hacer comentarios. No se toca el cabello, la cara o cualquier otra parte del cuerpo mientras se come. En caso de que se realice un brindis la copa se alza y se saluda con un leve movimiento de la cabeza, sin chocar las copas una contra otra. Si no se bebe alcohol se aceptará que sea servido y únicamente se mojan los labios, sin tomarlo.

Durante la comida no se fuma; debe esperarse a que se sirva el café o bien a que el anfitrión lo haga o invite a hacerlo. Siempre debe pedirse permiso para hacerlo, ya que a los no fumadores puede incomodarles. Cuando el anfitrión se levanta de la mesa los demás pueden hacerlo, antes no. Sin embargo, en algunas ocasiones es necesario levantarse; en tales casos, se pide una disculpa y se procede discretamente. Las risas demasiado fuertes son molestas, hay que reír con naturalidad. El portafolio o la bolsa se colocan debajo de la mesa para que no estorben.

Cuando se realiza una comida de negocios es necesario planearla adecuadamente para evitar contratiempos. Se comienza fijando los objetivos de su realización. Existen según el objetivo dos tipos de comidas, las primeras son de tipo social, para reforzar el vínculo profesional u honrar a un cliente y contar con su preferencia. Las segundas son de tipo profesional y en ellas se habla de negocios durante su desarrollo. Una vez establecido que tipo de evento se desarrollará es posible definir lo necesario para organizarlo; se establece la fecha, la hora y los invitados. "Recuerde que se trata de encontrar un momento que convenga a todos y que, normalmente, las comidas de negocios se conciertan con

²⁶⁴ Graciela Marta Rosa. *Op. cit.* p. 39.

²⁶⁵ Carmen Soto Díez. *Op. cit.* p. 192.

bastante antelación, ya que los asistentes son personas muy ocupadas".²⁶⁶ Por este motivo se les hará llegar la invitación con tiempo suficiente.

El menú se selecciona tomando en cuenta el tipo de asistentes, ya que en el caso de contar con la presencia de extranjeros será necesario contemplar sus costumbres gastronómicas. Así mismo es importante conocer la religión de los invitados para elegir el menú, pues en algunas religiones ciertas comidas están prohibidas. Al respecto, en el libro Leticia Baldrige's *new complete guide to executive manners*, se señala que no debe servirse carne de puerco a un musulmán y tampoco carne de vacunos a un hindú; durante el Ramadán no se ofrece una comida a un musulmán; si un judío asiste a la comida y expresa su deseo de comer algo autorizado por la ley judía, debe prepararse un platillo especial de acuerdo a su petición, finalmente si los invitados son católicos se debe tener cuidado en no servir carne el jueves y el viernes Santos; establecido el menú se eligen los vinos a servir.

Por otra parte se debe verificar que los servicios como pueden ser el baño, la iluminación, el clima artificial (si lo hay), los teléfonos, etcétera, funcionen adecuadamente y que sean suficientes para la cantidad de invitados. Esto sobre todo debe hacerse cuando la comida se realiza en la empresa o en la casa del ejecutivo. En un restaurante es diferente, ya que los dueños de éste son los encargados de mantener los servicios en perfectas condiciones.

Un elemento de primera importancia para la realización de una comida de negocios es la forma de "vestir" la mesa, ésta debe ser arreglada adecuadamente según la ocasión e invitados; los comensales se acomodarán en la misma de acuerdo a las normas de precedencia. En este apartado se aborda únicamente el arreglo de la mesa, pues el tema de precedencia en la mesa, fue abordado en el apartado 4.3.4.

²⁶⁶ M Young Stewart; M. Faux. *Op. cit.* p.105.

La mantelería ocupada debe cuidarse en extremo. El mantel debe estar limpio y bien planchado; se coloca debajo de éste un muletón para evitar producir ruidos cuando se cambian los cubiertos y los platos. De preferencia el color debe ser blanco con bordados sencillos, las servilletas, siempre de tela, deberán hacer juego. Una servilleta para comida y cena debe medir mínimo 45x45cms. Existen varios modos de doblar y colocar la servilleta, aquí se ilustra el más sencillo que la sitúa encima del plato bien doblada, pero si el plato es hondo, entonces se pondrá a la izquierda del mismo. La vajilla a utilizar será adecuada a la mantelería para no desentonar. La cristalería deberá estar reluciente y ser la correspondiente para cada bebida. La cubertería se selecciona de acuerdo a la vajilla e igualmente debe estar limpia y bien colocada, además de ser la necesaria para el tipo de menú que se va a servir. El centro de mesa será sencillo, no debe ser muy llamativo, puede consistir en flores pero que tengan una altura adecuada para no molestar la visibilidad de los comensales, tampoco el olor deberá ser fuerte. "Hay ciertos elementos que no deben apoyarse nunca sobre la mesa. Son: botellas, botellones, jarras, paneras, mostaceros, vinagreras, bebidas enlatadas".²⁶⁷

En cuanto al ambiente que debe crearse, la iluminación no será intensa, ya que desagrada a los comensales, así mismo tampoco debe ser mínima. La temperatura y la ventilación se vigilarán para evitar un ambiente fatigante. Si a la comida asiste un número considerable de invitados lo mejor es realizar un plano de mesas. También puede utilizarse un panel. "Consiste en unos tableros sobre los que van adheridos unas cartulinas en las que figuran escritos, por orden alfabético, el nombre del invitado, seguido del número de la mesa que ha de ocupar".²⁶⁸ Nunca debe cambiarse el lugar asignado, pues se viola una norma protocolaria.

Al organizar una comida de negocios obviamente se abordarán temas relacionados a la vida laboral de la empresa. El anfitrión debe tener la

²⁶⁷ María Berisso. *Op. cit.* p. 274.

²⁶⁸ Montse Solé. *Op. cit.* p. 116.

consideración suficiente para decidir el momento de comenzar a abordar el tema que suscitó la reunión. "Cuando el asunto no es urgente, empieza a tratarse hacia el final de la comida o con el café. Sin embargo, es mejor no esperar demasiado o tendrá poco tiempo para lograr su objetivo. En el caso de que esté clara para todos la finalidad de la reunión, lo mejor es abordar el tema sin ambages. Diga sencillamente: Bien, ¿por qué no hablamos ahora del nuevo contrato?".²⁶⁹ También es necesario saber cómo dar por terminada la comida, en tal caso el anfitrión puede dejar la servilleta sobre la mesa y ponerse de pie ó en el caso de estar en un restaurante, pedir la cuenta.

Cuando se realiza la comida en un restaurante, existen algunas normas protocolarias que deben aplicarse correctamente. Antes que nada la vestimenta deberá ser la adecuada al tipo de restaurante. El anfitrión se encargará de hacer la reservación, así como ordenar el menú; llegar con anticipación para verificar que todo esté en orden y para recibir a los invitados. Al arribar antes también se debe acordar con el personal del lugar la forma de pago de la cuenta. Los empleados del restaurante son: el *Maître d'hôtel* (jefe de meseros que lo conduce a su mesa); el Capitán (presenta el menú, toma la orden, presenta los postres flameantes o cortes de carne), el Mesero (trae y sirve el alimento), *Sommelier* (sirve los vinos) y el Galopin o Garrotero (limpia la mesa y sirve agua).

Al entrar al lugar en pareja o grupo, el hombre lo hace primero para dirigirse al *maître*, una vez hecho esto, cederá el paso a las mujeres que serán dirigidas por el empleado hasta la mesa correspondiente. En el caso de ser una ejecutiva la que realizó la invitación, ella será la que entre primero y se dirija al *maître*. Una vez en la mesa, el anfitrión indicará el lugar a cada comensal. No es correcto jalar las sillas de un lugar a otro, ni balancearse en ellas.

Existen ciertas reglas para el comportamiento del invitado. Si no hay ya un menú seleccionado y le ofrecen la carta, no deben elegirse platillos caros, hay que

²⁶⁹ M Young Stewart; M. Faux. *Op. cit.* p. 111.

esperar una sugerencia de la persona que invita. El invitado no trata con el personal de servicio, lo hace el anfitrión. En cuanto a la bebida no es recomendable ingerir aquellas de contenido alcohólico en exceso. "Si nos trajeran un plato equivocado o mal preparado, el anfitrión se encargará de explicarle al mozo –sin hacer escenas- y continuará charlando con sus amigos".²⁷⁰ No es correcto pedir algún tipo de condimento, ya que se considera una ofensa al *chef*. No se intenta pagar la cuenta, cuando ha quedado claro que uno es el convidado y no debe prestarse atención cuando ésta sea presentada. Antes de despedirse se agradece al anfitrión.

Ya se ha señalado la importancia de ser puntual, sin embargo puede suceder que el invitado o el anfitrión se encuentren esperando el arribo de la otra persona, en este supuesto, después de veinte minutos, lo correcto es telefonar a la oficina del ausente. En caso de que ahí no exista conocimiento del retraso, lo máximo de tolerancia son cuarenta minutos, pasados los cuales es lícito retirarse dejando un mensaje con el maître. Aunque lo correcto es llegar siempre a la cita, si por alguna circunstancia no se puede asistir, se debe avisar con anterioridad a la otra persona. Si se llega con retraso se explica la causa y se piden disculpas con mucha cortesía. Si los invitados son varios y uno llega tarde, no debe interrumpirse la conversación.

En todos los casos la prudencia debe prevalecer. "Cuando en un restaurante pase ante mesas ocupadas por amigos que ya estén comiendo, no interrumpa acercándose a saludar, obligando a las personas a levantarse. Al terminar la comida, antes de retirarse puede pasar a saludar".²⁷¹ Si el servicio del lugar no es excelente, se evita hacer comentarios al respecto. Así como tampoco se discute sobre los precios. No se entablará una conversación ruidosa y se cuidará la intensidad de la risa, para no molestar a los comensales de otras mesas. Tampoco se reciben llamadas telefónicas en la mesa, pero si no es posible evitarlo por

²⁷⁰ María Berisso. *Op. cit.* p. 346.

²⁷¹ Irene Buchanan. *Op. cit.* p. 61.

urgencia, y se tiene que recibir una, lo correcto es levantarse y contestar. Si se tiene que llevar un portafolio o la bolsa de mano es grande, no se colocan sobre la mesa, así como tampoco se satura la mesa con documentos de trabajo y objetos de oficina.

Finalmente se mencionarán las precisiones para otras ocasiones de reunión en que se come o se bebe y que suelen celebrarse en el ámbito empresarial y en los que también se registra la aplicación de normas protocolarias. Estos son el desayuno, el almuerzo, el *buffet* y el *cocktail*. En general se aplican las normas señaladas al principio de éste apartado, sin embargo, existen algunas que son propias de actos específicos como los señalados anteriormente.

El **desayuno de negocios** es una reunión que se realiza con frecuencia; las mañanas son el momento del día en que los ejecutivos están frescos y tienen mayor disposición para tratar asuntos de trabajo, por ello, "...se logra un mejor contacto entre los delegados o representantes de sucursales, tanto nacionales como extranjeras. Inclusive se organizan grandes desayunos de trabajo durante convenciones y congresos".²⁷²

El lugar para su realización puede ser el comedor de la empresa, un salón en un hotel o un restaurante. El menú que se elija deberá contener alimentos frescos, naturales, sin mucho condimento y de preparación sencilla. Las bebidas pueden ser: café, jugos naturales, leche fría y caliente y agua mineral, el personal de servicio se encarga de servirlos por la derecha. En la mesa no es necesario colocar centros, en caso de hacerlo deben ser pequeños. En cuanto a vajilla y cubertería, se coloca únicamente un plato, tenedor y cuchillo, una taza de té con sus respectivos plato y cuchara, un vaso y la servilleta. El pan puede distribuirse en la mesa, así como las frutas. El horario para celebrar este tipo de reunión oscila entre las 8:30 a.m. y 9:30 a.m. La duración puede ser de una hora o extenderse un poco más. Considerando que los ejecutivos son personas ocupadas y deben

²⁷² María Berisso. *Op. cit.* p. 319.

realizar varias actividades a lo largo del día, lo mejor es que sea un desayuno breve.

El **almuerzo de negocios** es otra reunión a la que los empresarios asisten frecuentemente. Se pueden llevar a cabo en el comedor de la empresa o en un restaurante. El menú será ligero conteniendo ensaladas, carne o pescado y bebidas como café, agua mineral o jugos de frutas naturales. La mantelería y la vajilla pueden ser menos formales que en las comidas de negocios, pero se cuidará su correcta colocación. Existe la posibilidad de situar algunos centros de mesa, sin ser muy llamativos. El anfitrión "Puede comenzar a hablar del tema de los negocios en el aperitivo. Durante la comida, el tema de conversación deberá girar en torno a consideraciones generales. A los postres y en la sobremesa puede retomar el asunto".²⁷³ La duración es de dos horas aproximadamente.

El **buffet** "...es un tipo de recepción importante o muy importante. Dependerá de la cantidad de invitados y del servicio que se ofrezca. Une, en sus elementos al *cocktail* y a la comida".²⁷⁴ Dependiendo la hora del día puede ser una comida o una cena *buffet*. No requiere de mucho personal de servicio, ya que los invitados se sirven a sí mismos o pueden ser servidos por una persona que se colocará detrás de la mesa de alimentos, aunque debe contarse con espacio considerable para colocar suficientes asientos, así, en caso de desearlo, los invitados pueden sentarse.

En este tipo de evento, todo se ofrece en una mesa que puede ser redonda, rectangular o cuadrada. En ella se colocan los alimentos, la vajilla, la cubertería y las servilletas. Los platos se colocan en una esquina de la mesa, los cubiertos a la derecha e izquierda de éstos y las servilletas detrás. El menú se elige con cuidado, ya que no es fácil comer alimentos con huesos, espinas o que se derramen en este tipo de reunión. "Un buen *buffet* debe presentar como mínimo

²⁷³ Montse Solé. *Op. cit.* p. 141.

²⁷⁴ María Berisso. *Op. cit.* p. 334.

un plato caliente si es servido por la noche y la comida debe mantenerse a la temperatura correspondiente, por lo que es indicado tener una fuente o bandeja térmica; al mediodía, particularmente en verano, puede ofrecerse toda una comida fría".²⁷⁵ Nunca se deben colocar juntos platillos saldos y los postres. Estos últimos se pondrán en la mesa una vez que se ha terminado de comer la comida salada. Nunca debe permitirse que una fuente permanezca vacía; se debe llenar continuamente mientras dure el platillo, si se termina, la fuente debe retirarse de inmediato. Las bebidas son servidas por el personal, no por el invitado. Su duración puede ser de una a tres horas aproximadamente.

En este tipo de reunión los invitados logran una mayor comunicación, ya que pueden moverse libremente, no se les indica un lugar fijo para ubicarse durante el desarrollo del evento; existen mesas pequeñas para comer, pero no se precisa de forma rígida el orden de precedencia. Uno de los elementos más importantes en este evento es la mesa de alimentos, por ello, debe ponerse especial cuidado en su decoración y funcionalidad, se suele colocar un centro de mesa floral blanco que no sea llamativo.

"A pesar de que el **cóctel**, una mezcla de bebidas alcohólicas y de otros líquidos, ha sufrido hoy una notable pérdida de su pasada popularidad, su renombre ha quedado como distintivo de un tipo de reunión festiva [...], cuya duración aproximada es de tres horas".²⁷⁶ Puede llevarse a cabo en el salón de un hotel, en un restaurante o en instalaciones de la empresa. En este evento se permite un amplio número de invitados que pueden ocupar el lugar que deseen o permanecer de pie. Por lo tanto, no es necesario establecer orden de precedencia. Esta es una de las reuniones en donde la impuntualidad no se percibe claramente, ya que se puede comenzar el evento aunque no hayan llegado todos los invitados. Al igual que el *buffet*, el *cocktail* permite una comunicación más fluida entre sus asistentes.

²⁷⁵ Rogelio E. Tristany; Marta E. S. de Tristany. *Op. cit.* p. 223.

²⁷⁶ Montse Solé. *Op. cit.* p. 144.

En esta reunión, existe una línea de recibo, durante los primeros treinta minutos, en la cual se colocan los anfitriones para recibir a los invitados.

Los alimentos a servir como son muy pequeños, deben comerse de un solo bocado, de ahí su nombre "bocadillos", no requieren uso de tenedor o cuchillo, pueden considerarse: canapés, patés, quesos, etc. Las bebidas pueden ser jerez, vino blanco y tinto, refrescos y agua mineral. "Si se dispone del personal adecuado, se ofrecerá lo que se denomina 'en bandeja', que quiere decir que los mozos harán circular los bocaditos entre los invitados".²⁷⁷ En caso contrario, se servirá en mesas para que cada persona los tome, mientras que las bebidas deben ser servidas por personal específicamente designado para tal labor.

La vestimenta a utilizar será elegante, entre un traje de tarde y un traje de noche. Cuando se recibe la invitación, debe confirmarse la asistencia lo más rápido posible, sin que pase una semana. No es correcto llevar invitados no esperados, en caso de desear hacerlo, es necesario llamar al organizador para preguntar al respecto. Las bebidas al estar frías deben ser manejadas en la mano izquierda, ya que al saludar si se sujetaran con la mano derecha, ésta estaría fría y a nadie le agrada estrechar una mano helada. No debe comerse excesivamente, ya que se proyecta una imagen poco seria de la persona que lo hace. Al fumar se tendrá cuidado con las cenizas y el humo para no molestar a los invitados. Se debe circular entre los invitados y conversar con ellos, no es correcto monopolizar a un grupo o monopoliza al anfitrión, sin permitirle que atienda a otras personas. Especial cuidado habrá que poner en la manera de beber, no es agradable ver a una persona ebria, pues aparte de la mala imagen que brinda, desprestigia a la empresa que representa. Una vez terminado el cocktail los invitados deben despedirse del anfitrión. Posteriormente, antes de que transcurra una semana es adecuado enviar una nota de agradecimiento, que puede ser breve, escrita a mano y con sinceridad.

²⁷⁷ Rogelio E. Tristany; Marta E. S. de Tristany. *Op. cit.* p. 208.

4.4.4 Relaciones con la prensa

En la actualidad los medios de comunicación han cobrado una gran importancia. Su influencia sobre las opiniones de las personas es notable, de ahí que cuando la empresa tiene algo importante que comunicar, deba cuidarse con especial atención la forma en que se convoca a la prensa, el trato que recibe y lo que se desea informar. Ya que, en caso de ofender de alguna forma a los periodistas, ellos podrían desacreditar a la empresa haciendo uso de sus medios. Por ello, lo mejor, es contar con su simpatía para que en la medida de lo posible apoyen a la compañía.

En primer lugar debe diferenciarse lo que es una rueda y una conferencia de prensa. Ambas son utilizadas, pero tienen un formato diferente. La rueda de prensa es una "Modalidad de entrevista en la que un *personaje* de actualidad convoca a varios periodistas para dar a conocer un hecho y someterse a las preguntas de los informadores".²⁷⁸ Por ejemplo un empresario puede convocar a una rueda de prensa cuando desee informar algún cambio importante de su compañía o lanzar al mercado un nuevo producto. En cambio la conferencia de prensa es una "Reunión de *periodistas especializados* con un personaje, quien convoca a los informadores, realiza una exposición del tema y se somete a las preguntas de los periodistas sobre todo lo expuesto".²⁷⁹ En este caso, una empresa podría convocar a una conferencia cuando se hiciera algún descubrimiento relevante para el campo de trabajo de la misma.

Para convocar a una conferencia de prensa, lo primero que debe hacerse es decidir si la información a difundir es lo suficientemente importante e interesante como para llamar a los periodistas. En ocasiones puede ser un hecho importante para la empresa, pero no para la opinión pública. Si ese fuera el caso, lo más recomendable es elaborar un comunicado de prensa. De esa forma se evitan gastos y pérdida de tiempo. De ahí la importancia de decidir si la asistencia de la

²⁷⁸ Montse Solé. *Op. cit.* p. 103.

²⁷⁹ *Ibidem.*

prensa es necesaria. Una vez que se decide organizarla debe tomarse en cuenta la fecha en que se realizará, el lugar, quien será el responsable, a quien se va a invitar, el equipo necesario tanto electrónico como papelería, entre otras cosas.

La hora más recomendable para realizar un evento con la prensa es al mediodía. No es adecuado organizarlas cerca de la hora de comida, sino se tiene contemplado ofrecerla. En primera porque se puede pensar que la invitación a comer esta implícita, en segunda porque al tener hambre los reporteros no pondrán total atención al evento. En la tarde tampoco resulta conveniente, ya que es en su transcurso, cuando se redactan las notas. Tampoco es conveniente elegir un viernes para llevarla a cabo.

Los invitados deben ser seleccionados cuidadosamente, es decir, solo será requerida aquella prensa que tenga alguna relación importante con el tema a tratar. Se define el número de asistentes y se procede a invitarlos con anticipación, tomando en cuenta, que su tiempo está estrictamente dividido para atender diversos eventos. De ser posible se confirma telefónicamente su asistencia.

El lugar en donde se llevará a cabo debe ser designado con detenimiento. Debe realizarse en un sitio que permita instalar cómodamente a los periodistas y el equipo que requieren. Sin embargo, no debe ser demasiado grande, ya que puede dar la impresión de vacío, ni demasiado pequeño que produzca incomodidades. Se verifica que existan suficientes contactos eléctricos, micrófonos, proyectores en perfecto estado, iluminación adecuada, ventilación y material de oficina necesario como son: lápices, plumas, hojas de papel, clips, correctores, fotocopiadoras, faxes, computadoras con programas de procesadores de texto, impresoras, teléfonos, etc. La finalidad, es proveer al periodista de todas las herramientas necesarias para que desempeñe su trabajo con facilidad.

La información a transmitir debe ser manejada con interés para hacerla atractiva a la prensa, puede anunciarse como la inauguración, el descubrimiento o la

transformación de algo, por poner un ejemplo. Cuando se envía la invitación lo correcto es adelantar un poco de información "Si es necesario agreguemos una pequeña biografía de la persona a entrevistar; si es la presentación de un nuevo producto detallamos los antecedentes y si se considera oportuno entreguemos una muestra del mismo; se pueden entregar folletos con fotografías preparadas al efecto".²⁸⁰ Esto será un apoyo para la labor periodística, pues a los interesados se les facilitan los datos que necesitan para tener una idea previa del tema a tratar. Durante el evento, lo correcto es tener un portavoz para que sea consultado en caso de que se requieran datos específicos y también se debe entregar una carpeta de prensa, la cuál contendrá información detallada.

El día del evento todos los detalles deben volver a verificarse, para asegurar un funcionamiento óptimo. Se comprueba que los servicios en general estén limpios y funcionando correctamente. Se identifica a todos los asistentes, a los miembros de la empresa que participan, para que el personal de prensa sepa quien es cada persona. Así mismo, se pueden utilizar identificaciones para los invitados, señalando su nombre y el medio que representan. De esa forma, también el personal de la compañía, sabe quien es la persona con la que trata. La puntualidad debe ser en extremo respetada, tomando en cuenta, que los periodistas pueden tener varios compromisos en un día, y un retraso puede afectar todo su trabajo. Se contempla también un buffet, para mejorar la imagen que puede percibirse del corporativo, si no, puede colocarse una mesa que incluya botellas de agua, refrescos, café, té, galletas, dulces, etc.

Tanto en el desarrollo de la conferencia como en la rueda de prensa, habrá que designar a una persona para que reciba a los invitados y lleve un registro de asistencia. La colocación de la mesa presidencial (mesa donde se ubican los responsables del evento) deberá ser cuidada en extremo. Las personas se acomodan respetando las normas de precedencia y se colocan carteles que identifiquen a cada una. Los fotógrafos se colocarán en las dos primeras filas, para

²⁸⁰ Graciela Marta Rosa. *Op. Cit.* p. 250.

facilitar su trabajo. En caso de que haya cámaras de televisión, también deben estar ubicadas en el mejor lugar posible. Los micrófonos se colocan sin estorbar la visibilidad del periodista y la de la persona que habla. Al finalizar se pregunta a cada asistente la fecha y hora de publicación de la noticia, y, se hace un seguimiento para identificar si se publicó adecuadamente la información y también para percibir la actitud de los periodistas al respecto. A final de cuentas, lo importante es, como señala Leticia Baldrige, "...make things comfortable for them in their own area; they will be in a better mood when they write about your company or its products".²⁸¹

Otro tipo de comunicación con la prensa puede establecerse a través de una nota de prensa. Se utiliza cuando la información a transmitir no requiere la presencia de los periodistas para darla a conocer. Montse Solé señala que las normas a seguir son: una redacción clara, breve y concisa; un título que informe del contenido; el primer párrafo debe contestar a las preguntas: quién, qué, cómo, cuándo, dónde y por qué; una presentación impresa a doble espacio, por una sola cara, en párrafos, con márgenes amplios y diferenciando título, subtítulo y texto.

Lo importante de aplicar el protocolo en este tipo de actos es hacer sentir en un ambiente agradable a los periodistas. Esto con el fin de ganar opiniones a favor y el apoyo de los medios cuando se de a conocer la información. "Lo que debemos evitar a toda costa es tratarlos con hostilidad o desprecio ya que el resultado puede ser muy complicado de solucionar, lo menos que podemos esperar es que nos ignoren (junto a nuestra noticia) en forma drástica".²⁸²

4.4.5 Viajes de negocios

Una actividad que en la actualmente se realiza con bastante frecuencia en el ámbito empresarial son los viajes. Éstos pueden ser nacionales o al extranjero. La

²⁸¹ Leticia Baldrige. *Op. cit.* p. 379. Hacer las cosas lo más confortable posible para los periodistas, de esa forma, mostrarán mejor disposición, cuando escriban acerca de la empresa o de sus productos. "Traducción libre de la autora.

²⁸² Graciela Marta Rosa. *Op. cit.* p. 249.

causa suele ser la búsqueda de mejores oportunidades para el crecimiento de la empresa o formando parte de una visita de Estado. Por ello, resulta necesario aplicar las normas protocolarias al respecto, ya que así se evita improvisar en las diversas situaciones que implica un desplazamiento a otro lugar. Es usual que estos viajes se realicen con acompañantes de la empresa y lo correcto es hacer que sean lo más placenteros posibles, es aquí donde el protocolo aplica para evitar fricciones.

Al planear un viaje primero se toma en cuenta si es nacional o internacional. En ambos casos hay que planear el itinerario a seguir. Si es nacional, hay que llevar el menor equipaje posible. Si fuese internacional, es necesario recabar información del lugar de destino, como pueden ser costumbres, clima, comida, idioma, política, economía, etc. Se verificará que el pasaporte y la visa en el caso de ser requerida estén vigentes. Los pasajes deben adquirirse con anticipación. El equipaje consistirá en un maletín para guardar los documentos necesarios y en otra valija donde se llevarán los objetos personales, su tamaño depende de los días que se dure el viaje. La ropa más adecuada es un traje de oficina para el día, otro para la noche, ropa *sport* elegante, zapatos bien aseados, corbatas, medias y objetos de cuidado personal. En un viaje largo es conveniente llevar prendas de fácil lavado y rápido secado sin necesidad de planchar y que combinen con la ropa gruesa y con los accesorios para no tener que llevar equipaje excesivo. Una maleta no debe estar tan llena que tenga que ser cerrada a la fuerza, ya que en caso de ser revisada en el aeropuerto, saltaría su contenido desagradablemente.

La mayor parte de los viajes que los empresarios realizan actualmente es en avión. Esto debido a la rapidez y comodidad que representa dicho transporte. Obviamente existen normas protocolarias para viajar en avión y son las siguientes: tener preparada la documentación, para evitar retrasos; obedecer las indicaciones que señala el personal; decir siempre "disculpe", "por favor" y "gracias" según el momento; los maletines de mano u objetos duros se colocarán en el piso y no en los compartimentos superiores, ya que en caso de caer lastimarían a la persona

que se encuentre debajo. Cuando se desea levantarse del asiento no debe sujetarse el asiento delantero, ya que está acción molesta al pasajero que se encuentra sentado en ese lugar; si el asiento en el que se ubica es de pasillo y otra persona desea salir, hay que ponerse de pie para permitir el paso libremente; al acudir al baño se debe tener cuidado de dejarlo limpio; no es recomendable inclinar con exceso los asientos, ya que se puede molestar al pasajero sentado atrás; al tomar los alimentos, éstos se manejan con cuidado para evitar derramar líquidos; si no se desea conversar con los compañeros de asiento pueden revisarse los papeles o leer los documentos de trabajo, en caso de que se muestre cierta insistencia, lo correcto es disculparse por no poder atenderlos. Si debido al clima o a daños del avión, el vuelo se retrasara, la cortesía exige consideración hacia los que esperan. Al respecto Margery Wilson apunta lo siguiente "...send a telegram to those waiting for you, explaining the delay and take your place in the train the aviation company will provide, with full appreciation of their care".²⁸³ No debe olvidarse actuar siempre con control y amabilidad ante cualquier situación.

Si se viaja sólo, uno mismo debe verificar que todo este en orden. Además se tomará en cuenta que al viajar, se representa a la empresa así que cualquier acto debe ser pensado y ejecutado con responsabilidad. Cuando se viaja acompañado de otras personas de la empresa es aún más necesario aplicar las normas protocolarias. En ese caso si la otra persona es de menor jerarquía, nosotros llevaremos la iniciativa para iniciar conversaciones o para sugerir alguna actividad. En el caso de acompañar a un superior, se debe actuar ejercer la función de apoyo. "Como ejecutivo de menor nivel, deberá ayudar al de mayor jerarquía en todo lo que sea posible. Coadyuvar con los detalles como registro de entrada, salida de los hoteles, dar propinas a los camareros, etc. No entable conversaciones extensas con el ejecutivo de alto nivel, salvo que éste lo anime".²⁸⁴

²⁸³ Margery Wilson. **The Pocket Book of Etiquette**. New York, Pocket book, 1942, p. 352. Envió un telegrama a aquellos que lo esperan, explicando la causa del retraso y tome su lugar en la lista de espera que la compañía aérea proporcionará. "Traducción libre de la autora.

²⁸⁴ Valerie Grant-Sokolosky. *Op. cit.* p. 162.

Al llegar a un restaurante o abordar un taxi, debe esperarse a que el empresario con mayor rango escoja su lugar.

En algunas ocasiones se puede recibir la invitación de viajar el avión particular de un empresario. Este tipo de aviones suele ser utilizado por los directivos y por tanto el comportamiento debe cuidarse aún más. Se llegará con anticipación para evitar posibles contratiempos. Letitia Baldrige señala "As a guest you should wait to board until after your host has boarded; you should take the seat to which you are shown, and not try to choose your own".²⁸⁵ Esto es sobre todo para guardar la precedencia establecida y mostrar el respeto que merece el empresario que realizó la invitación.

Otro caso puede ser el de viajar con un compañero del sexo contrario. En esos casos la relación debe cuidarse para no dar lugar a malos entendidos. "A la primera señal de un comportamiento inapropiado por parte de su colega, tome medidas para terminarlo en ese momento, luego proceda como si no hubiera ocurrido el incidente y mantenga una relación de trabajo".²⁸⁶ Lo más recomendable es trabajar en espacios públicos, así como que cada uno cubra sus gastos, con el dinero que proporciona la empresa. Como en el ámbito empresarial suele predominar el cargo y no el género de una mujer, es correcto que ella pague las propinas, su cuenta en el restaurante, el transporte que utilice, etc.

Actualmente se hace frecuente que una mujer ejecutiva viaje sola. En esa situación, se deberá confirmar la reservación del hotel para evitar situaciones incómodas en el momento de arribar al mismo. Así mismo se verifican todas las condiciones de seguridad posibles, es decir, prestigio y seriedad del hotel, documentación necesaria, y en caso de tener que moverse a través de la ciudad visitada, se identifican las zonas de peligro, para evitarlas en la medida de lo posible. Al momento de comer se puede asistir al restaurante del hotel o puede

²⁸⁵ Letitia Baldrige. *Op. cit.* p. 59. Como invitado no debe abordar el avión hasta que el anfitrión lo ha hecho; debe tomarse el asiento señalado, sin intentar escogerlo.* Traducción libre de la autora.

²⁸⁶ Valerie Grant-Sokolosky. *Op. cit.* p. 163.

pedirse servicio al cuarto. En el primer caso se pide una mesa con anticipación y se menciona el nombre, cargo y empresa para marcar la condición de ejecutiva. Al sentarse pueden leerse documentos de trabajo para no sentir inseguridad. Si se pide servicio de comida al cuarto lo correcto es dejar la puerta abierta hasta que el camarero se retire. "Si por alguna circunstancia en especial decidimos realizar alguna reunión de trabajo en nuestra habitación, es preferible que ésta sea tipo suite, que posea un cuarto de recibo además del dormitorio".²⁸⁷ En caso de que el viaje sea al extranjero, no debe olvidarse investigar cuál es la condición de la mujer en el país de destino, ya que en algunos, por ejemplo los árabes, el trato será muy diferente al que se recibe en occidente.

Por último, un tipo de viaje que se puede realizar al extranjero, es cuando se forma parte de una visita de Estado o de trabajo con funcionarios públicos. Debe marcarse la diferencia entre una visita de Estado y una visita de trabajo, ya que en ocasiones se confunden y no son lo mismo. La Visita de Estado destaca por "...la organización de actos protocolarios de gran ceremonial: recepción en el aeropuerto, recepción oficial, cena de Estado, suscripción de documentos, ofrendas florales, visita al parlamento, etc. En cambio, la visita de trabajo no contempla más que un mínimo de actos protocolarios, destinándose la mayor parte del tiempo de ella a reuniones de trabajo".²⁸⁸ Puede decirse que ésta última se destina más bien a reuniones en las que se abordan temas específicos o negociaciones.

Cuando se viaja en dicho tipo de visitas se suele acompañar a las autoridades más altas del país como lo son el Presidente de la República, los Secretarios de Estado, los diplomáticos, etc. Por ejemplo, en el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo, se realizó una visita de Estado a Costa Rica. Durante la misma, una misión empresarial mexicana lo acompañó y en el informe que se rindió se comunicó que "los empresarios participaron en diversos eventos con sus contrapartes costarricenses coordinados por el Banco Nacional de Comercio Exterior de México; el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos

²⁸⁷ Graciela Marta Rosa. *Op. cit.* p. 167.

²⁸⁸ Irene Buchanan. *Op. cit.* p. 104.

Internacionales (CEMAI), y la Cámara de la Industria de Costa Rica, iniciando el día con un desayuno de trabajo y seminario sobre oportunidades de negocio entre ambos países, y continuando con una serie de encuentros empresariales".²⁸⁹ También participaron en una cena de Estado que ofreció el gobierno de Costa Rica y en otros actos de carácter oficial. Esto muestra la necesidad de conocer las normas protocolarias aplicables, ya que, al participar con más frecuencia en este tipo de eventos, si no se tienen conocimientos al respecto, pueden cometerse faltas graves.

4.4.6 Seminarios, congresos, ferias y exposiciones.

Existe otro tipo de actividades tales como congresos, seminarios, exposiciones y ferias, que quizá no se realizan con tanta frecuencia como una comida, una reunión ejecutiva, una recepción, etc. Sin embargo también son importantes, por ejemplo, en un congreso pueden debatirse temas de interés general para el sector empresarial, o en una feria, los productos que se expongan, así como el trato que se brinde a los visitantes serán decisivos para atraer clientes a la empresa. Es por ello, que aplicar el protocolo en los mismos se convierte en una herramienta de apoyo al desenvolvimiento de los empresarios.

La realización de un **seminario** implica reunirse fuera de la empresa con empresarios de otras compañías e incluso del extranjero. Inevitablemente se establecerán relaciones con ellos, y éstas deben ser lo más cordiales y respetuosas posible, para que dichas personas se queden con una buena impresión y en un futuro puedan convertirse en clientes, socios, proveedores, etc., puede ser de gran importancia para la compañía. La duración de este evento puede ser desde un día hasta de una semana, con el objetivo de abordar algún tema específico y mostrar la información existente. Para organizar éste tipo de actividad será necesario establecer una fecha que sea accesible para todos los asistentes. Por ejemplo, sería imprudente programar un seminario en época vacacional o en una semana donde se atravesase un día festivo. El sitio de

²⁸⁹ Comunicado 1268. San José, Costa Rica. Enero 15 de 1999. en http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/f_arch_comun.html Fecha de consulta 17 de noviembre de 2000.

realización también se seleccionará cuidadosamente. Puede ser en el lugar sede de la empresa, o bien, en un ambiente diferente, lo que implicaría la necesidad de viajar. En este punto debe valorarse la facilidad para transportarse, la comodidad y la disponibilidad de los servicios. Así mismo se establecerán los objetivos a lograr, un programa coherente y adecuado al tiempo de duración. "Las formalidades del protocolo se reducirán al mínimo y durante comidas y cenas se evitarán las presidencias; se recomienda utilizar mesas redondas".²⁹⁰ Sin embargo, esto no indica olvidar las normas protocolarias básicas, por ejemplo, las de comportamiento en la mesa o las de presentaciones.

Celebrar un **congreso** ha llegado a ser una actividad importante en el ámbito empresarial. Se define como una "Reunión o asamblea de personas pertenecientes a una misma profesión, actividad o grupo, o de cualquier colectivo humano para tratar asuntos de interés común".²⁹¹ Por ejemplo, puede celebrarse un congreso de empresarios para establecer determinada postura ante una política instrumentada en el país o para abordar una temática específica, que sea de vital importancia en la vida de las empresas que asisten al mismo. Es común que las corporaciones de un ramo específico celebren congresos anuales o bianuales.

Dichos eventos deben organizarse con anticipación considerable, mínimo un año, porque se requiere de muchos preparativos que consumen gran cantidad de tiempo. Se establece una fecha, verificando que no exista un congreso con temas similares en la época elegida, esto con el fin de no perder asistentes y de no dañar la organización de la otra reunión. Se escoge un sitio adecuado para su realización, que sea amplio, con todos los servicios, para permitir la correcta instrumentación de conferencias, reuniones y exposiciones. "Se invitará a personas que sean autoridades internacionales en la materia, a los que se les dará pasaje -por favor, en 1ª clase- y estadía".²⁹² De esta forma, se asegura con

²⁹⁰ Francisco Marín Calahorra. *Op. cit.* p. 91.

²⁹¹ Larousse. *Op. cit.* p. 365.

²⁹² María Berisso. *Op. cit.* p. 218.

la participación de personalidades que harán más atractivo el congreso y le otorgan prestigio con su presencia. También se deben invitar autoridades del sector relacionado con el tema del congreso, para tener un apoyo en el ámbito público. Con la invitación se les hacen llegar tarifas de hoteles, transporte, y una guía con información turística de la sede del congreso, ya que los asistentes, por lo general, se interesan en conocer el lugar.

Se debe contar con el apoyo de patrocinadores, que será necesario considerando que la organización es costosa. Para hacerles publicidad lo adecuado es mandar a hacer objetos de utilidad con su marca, para regalarlos a los asistentes, por ejemplo, plumas, libretas, fólder, etc. Es también necesario contemplar la participación de la prensa, para que ésta, haga la cobertura del evento y se difunda ampliamente el congreso. Generalmente se programan tres reuniones con ella, la primera informa de la realización, la segunda provee el temario y los expositores y la última da a conocer los resultados obtenidos.

Durante la realización del congreso, será importante ofrecer a los asistentes un convivio que puede consistir en un *cocktail* de inauguración, un desayuno o una comida de clausura.

El personal seleccionado para desempeñarse en la planeación y desarrollo de la actividad, deberá tener la capacitación suficiente para prever posibles errores, así como para responder a situaciones imprevistas. Se contratarán empleados suficientes para llevar a cabo las inscripciones y las recepciones. De igual forma cuando existan invitados extranjeros que hablen otro idioma deberán contratarse intérpretes. Por supuesto, el personal de protocolo será base del equipo de colaboradores que conforma el congreso. Se encargará de diseñar el acto y constatar que cada fase del mismo sea ejecutada con corrección. Tendrá que coordinar la comunicación escrita para hacer las invitaciones, así como elaborar el programa; se encargará también de elegir los regalos que se otorguen a los

oradores. Así mismo, estará a cargo de las comidas ofrecidas y de las relaciones con la prensa.

Las **ferias y exposiciones** son otro tipo de eventos que están adquiriendo una importancia relevante, "...se les aprovecha para presentar bienes y servicios ante un determinado universo comprador; o se acude como visitante para informarse y estar al tanto de novedades, avances tecnológicos, equipamientos desarrollados en el último año y conocer muestras y prototipos de artículos o bienes del ramo de su interés".²⁹³ Es necesario al actuar como participante, que se proyecte la mejor impresión de la empresa, así los visitantes sentirán deseos de establecer negocios con ella. En caso de participar como asistente se tiene la oportunidad de detectar qué compañías pueden ser de utilidad en el futuro.

Si se asiste a uno de los eventos mencionados como expositor se necesitará colocar el montaje del *stand* y seleccionar al personal que se encargará de atenderlo. La atención al cliente es un elemento vital en cada compañía y al asistir a las ferias es el punto principal a explotar, de ahí que, el personal elegido deberá ser amable con los visitantes, estar informado de todo lo relacionado con la empresa, mostrar un comportamiento correcto y de respeto. Puede planearse una comida o algún tipo de cocktail para invitar a los clientes más importantes, pues estarán todos reunidos por motivo de la feria y será más fácil que asistan. Se les debe invitar antes de que inicie la feria o la exposición para que tengan contemplada la fecha dentro de sus actividades y que otra empresa que contemple la misma idea no se vaya a adelantar. Organizar una comida en este tipo de eventos será bien visto por los invitados, ya que será una oportunidad para salir del hotel y entablar relación con gente de su ámbito laboral en una ciudad diferente a su lugar de origen. Al respecto Young Stewart y Faux señalan "Demasiadas empresas se limitan a organizar un cóctel en el mismo hotel, de manera que, si de veras quiere impresionar a sus mejores clientes, trate de

²⁹³ Héctor Muñoz Ledo Lazo. "Objetivos y metas al visitar ferias internacionales en el 2001" en **Estrategia Industrial**. México, Año XVII, No. 190, diciembre 2001 enero-febrero 2002, p. 26.

encontrar un sitio interesante para agasajarlos".²⁹⁴ Por ejemplo, puede rentarse el salón de un edificio histórico o de un museo.

En caso de ser visitante y recibir una invitación a una comida como la sugerida anteriormente, se deben aplicar las normas protocolarias señaladas en el apartado dedicado a las comidas de negocios, pero con mayor atención, debido a que en estos eventos suelen estar presentes ejecutivos importantes y cualquier error podría dañar seriamente una buena oportunidad de negocios. Asistir a una feria o a una exposición es finalmente una ocasión para establecer contactos de gran relevancia, los cuales no deben perderse por incurrir en faltas al protocolo o por desconocimiento del mismo.

Finalmente en todos los actos señalados en el presente capítulo, conocer y aplicar el protocolo es una ventaja sobre la competencia. Como apunta Margery Wilson "Good-breeding is a permanent possession. It is also an important business asset. Given anything like equal ability, the well-bred man or woman will always outstrip the person whose manners are not what they should be. [...] Well-mannered people are in demand and will always be given the preference".²⁹⁵

²⁹⁴ M. Young Stewart; M. Faux. *Op cit.* p. 181.

²⁹⁵ Margery Wilson. *Op. cit.* p. 392. La buena educación es una posesión permanente. También es una ventaja importante en los negocios. Dada una igualdad de habilidades en el ámbito laboral, el hombre o la mujer de buen comportamiento, superará a cualquiera cuyo comportamiento no sea el adecuado, ya que las personas con buenos hábitos siempre son requeridas y tienen preferencia sobre otras. * Traducción libre de la autora.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Se ha mostrado en este estudio lo que es el protocolo y su aplicación en la empresa. Para hacerlo fue necesario buscar información que no es de fácil localización en México. La mayor parte de los trabajos consultados, provienen de España, seguidos por los de Argentina. Este problema se debe a que en nuestro país no se ha tomado conciencia de la importancia que llega a tener el Protocolo en las corporaciones.

Estas páginas contienen la información existente en México sobre el tema, por lo que podrían servir, si el lector así lo decide, para ubicar la normatividad aplicable en lo que a protocolo en la empresa mexicana se refiere, y si se desea profundizar, se puede acudir a los trabajos citados en la presente investigación. Debe señalarse que un problema para la realización de este trabajo fue que la mayor parte del material consultado dedica unos cuantos párrafos al tópico aludido y es mínimo el material que contiene información amplia. También cabe señalar que hay libros que intentan abordar el protocolo y dictan únicamente indicaciones de etiqueta que, aunque actúan como complemento del Protocolo, no son lo mismo, como se aclaró en el primer capítulo.

Una parte importante de las normas protocolarias que se pueden aplicar al ámbito empresarial provienen del Protocolo de Estado. Sin embargo, conforme pasa el tiempo, se presentan situaciones que requieren una regulación propia y que no encuentran antecedentes en otro tipo de Protocolo, por lo que se vuelve necesario contar con una regulación adecuada a la naturaleza de las corporaciones.

Debe señalarse que no existen instrumentos oficiales que establezcan las normas protocolarias aplicables a la empresa, situación que dificulta su instrumentación; pues al no existir una ley, un decreto, un reglamento, etc., que haga del conocimiento de los empresarios la utilidad del Protocolo, es lógico que no se le otorgue alta consideración. Sin embargo, esta circunstancia no se registra únicamente en dicho ámbito, ya que hay otros campos en donde tampoco existe

una normatividad establecida oficialmente, por ejemplo, en México existen ciertos preceptos acerca del protocolo que aplica cuando se utilizan en diversos actos las banderas, pero son más bien aplicados por tradición, si bien existe una ley que regula el uso de la bandera y el himno nacionales, en el caso de utilizar la insignia mexicana acompañada de otras que pueden pertenecer a otros Estados o a diversas instituciones, no se encuentra algún instrumento que dé las pautas para su utilización; en cambio en España existe toda una serie de disposiciones protocolarias para la utilización de su insignia en diversas situaciones.

En este trabajo se apuntan las normas protocolarias de mayor utilidad para aquellos actos que se realizan con frecuencia en la vida diaria de las compañías, en vista de que no hay disposiciones oficiales. Si bien las corporaciones tienen organigramas que sirven por ejemplo para establecer la precedencia, no hay algo que contenga la normatividad protocolaria requerida para otras prácticas. Existe en algunas organizaciones lo que se ha denominado código de empresa, que tiene por objeto promover un comportamiento determinado al interior de dichos centros, dicho código, podría ser la base para ir delineando en el futuro los procedimientos protocolarios a seguir hasta llegar a establecer un actuar homogéneo en cada práctica en la que tome participación el sector privado mexicano.

Se detectó también que no existe en la mayoría de las empresas un departamento encargado del Protocolo, por lo general, es el personal de Relaciones Públicas, el que se encarga de organizar los diversos actos que se llevan a cabo, lo que permite observar una vez más la falta de importancia que se le otorga a esa disciplina. Esto obedece en gran medida a que existe confusión en la utilización de términos, de ahí que al considerar a la normatividad protocolaria solo como buenas maneras o etiqueta, se le menosprecie y no se le otorgue respeto, situación poco lógica, si se considera que los antecedentes históricos demuestran la relevancia de su instrumentación.

En lo que a los empresarios se refiere, se observó que a lo largo del tiempo han adquirido una fuerza considerable. En momentos en los que sintieron amenazados sus intereses se unieron y lograron grandes cosas, sin embargo, cuando comienzan a sentirse seguros surge la desunión. En la actualidad la división es evidente ya que se da una confrontación entre aquellos que obtienen grandes beneficios de la exportación y aquellos que no pueden enfrentar la apertura comercial; los primeros apoyan las medidas tomadas por el gobierno y aún exigen su profundización, mientras que los segundos las reprueban. De modo tal que durante el sexenio del Presidente Vicente Fox, el sector empresarial tendrá como reto llegar a un acuerdo en sus posiciones y buscar la unidad que anteriormente fue un elemento que les ayudo a obtener las ventajas que ahora manejan, ya sea mediante negociaciones o implementado programas que favorezcan los intereses del sector completo y no de unos cuantos.

También es evidente que los hombres de negocios no dan la importancia debida a las normas protocolarias, ejemplo de ello, fue el acto realizado frente a las Puertas del Palacio Legislativo de San Lázaro (referido en el segundo capítulo), para reprobar por parte de algunos empresarios la actuación de los diputados, situación por demás penosa para el sector privado. Obviamente se puede decir que no tienen conciencia de lo fundamental que resulta conocer y aplicar el Protocolo lo que demuestra la necesidad de que éste se difunda para evitar momentos como el señalado. Además como se apuntó en su momento, la participación en viajes y diversas actividades con presencia de autoridades gubernamentales exigirá indudablemente que la conducta a seguir sea correcta y ésta sólo se logrará si se ponen en práctica de forma adecuada las obligaciones protocolarias. De forma tal que mientras no se apliquen conocimientos como los aquí plasmados, el empresario mexicano no estará a nivel de los miembros de corporaciones extranjeras, y mucho menos podrá contribuir al desarrollo de su propia empresa.

Lo mejor será entonces propiciar que el empresariado mexicano reconozca la trascendencia del Protocolo y todo lo que éste implica, que lo ponga en práctica en

cada actividad que desempeñe hasta lograr que se exista un comportamiento homogéneo. Como consecuencia al interactuar con el sector gubernamental y con los hombres de negocios del extranjero la situación será fácil de enfrentar y se ganará al mismo tiempo un respeto considerable, que permite sin lugar a dudas actuar con seguridad y buscar siempre beneficios para la empresa. Dichos beneficios pueden ser: celebrar contratos en buenos términos con empresas importantes en el ramo, a nivel nacional e internacional; establecer contacto con hombres de negocios destacados en otros países que puedan orientar e incluso ayudar al ejecutivo mexicano para penetrar en los mercados extranjeros; obtener apoyo del sector gubernamental en la medida de lo posible, por ejemplo, cuando el personal de una compañía muestra un comportamiento correcto con los empleados que laboran en las instituciones gubernamentales (Secretarías de Estado, institutos, embajadas, etc.), es fácil que se mantengan buenas relaciones entre ellos, lo que permite obtener el acceso más fácil y rápido a la información oficial cuando una compañía realiza un estudio de mercado, cuando desea conocer los requisitos para exportar o importar productos, cuando desea establecer filiales en otro país, etc.

La información contenida en esta investigación es una pequeña parte de un gran campo de estudio, el cual, abarca diversos elementos que en conjunto permiten obtener una gran calidad humana para actuar con corrección y con éxito en el mundo empresarial. Existe la humilde esperanza por parte de la autora, de que éste trabajo pueda inquietar al lector, para que en el futuro se desarrollen investigaciones más detalladas o que puedan aportar elementos nuevos, que vayan de acuerdo a las condiciones imperantes en el momento, así como también pueda constituirse en una fuente de consulta para los empresarios y para las personas interesadas en el tema.

Para el estudio de las Relaciones Internacionales el tema del protocolo es importante ya que permite identificar normas protocolarias de cada país, así, cuando sus representantes establecen algún tipo de interacción y aplican dichas

normas, el desenvolvimiento de la relación es exitoso, porque se evitan fricciones innecesarias. Además al estudiar el protocolo que se sigue en cada país en determinadas situaciones, se puede conocer un poco más de su vida diaria, su cultura, su historia, etc., que finalmente es un elemento básico en el estudio de las Relaciones Internacionales.

Finalmente en el caso de los internacionalistas egresados, así como también para los aún estudiantes, el estudio del protocolo aplicado a la empresa y su difusión representan la oportunidad de acceder a un campo de acción no explorado, en el cual se pueden profundizar para que poco a poco exista mayor información al respecto; información que será una herramienta importante para que el internacionalista pueda coadyuvar al mejor desenvolvimiento del sector empresarial en las relaciones internacionales actuales. Sin duda, es una oportunidad para vincularse con el sector privado mexicano y convertirse en un pilar de consulta fundamental al que los empresarios recurran en los próximos años. Aún más, el egresado de Relaciones Internacionales puede actuar como asesor de compañías extranjeras y de otras carreras que también deben tener en cuenta la aplicación del protocolo en la empresa como podrían ser por ejemplo Negocios Internacionales, Turismo, Comercio Internacional, Diplomacia, etc.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

En este apartado se apuntan algunas recomendaciones dirigidas en mayor parte a aquellas personas interesadas en lograr que el protocolo en sí mismo y el aplicado a la empresa, sea tomado en cuenta y no se le menosprecie. También se dirigen a los profesionistas en Relaciones Internacionales para que manifiesten su presencia en un campo de acción poco explorado. Finalmente se espera que algunos ejecutivos puedan tomar en cuenta estos señalamientos para mejorar en lo personal, así como en el desarrollo de la empresa, evitando que los hombres de negocios mexicanos presenten comportamientos poco adecuados a las diversas situaciones que se les presentan y que se han tratado en estas páginas.

El primer paso a dar es incrementar la difusión del tema haciendo notar que no es algo superficial o reservado únicamente a la realeza y al Estado, sino que tiene muchos campos en los que su utilización es fundamental. El sector al que se debe hacer llegar la información principalmente es el empresarial ya que así se darían a conocer las ventajas de aplicar normas protocolarias en los negocios. La información a propagar debe aclarar cada concepto para evitar confusiones, además de enfatizar que el Protocolo no es algo vago o superficial, sino que posee una amplia estructura teórica enmarcada en el Derecho diplomático, que le brinda seriedad y respeto. La forma de difundir los conocimientos protocolarios puede ser a través de la impartición de cursillos especializados, conferencias a las que se inviten empresarios distinguidos. También pueden instrumentarse entrevistas con altos ejecutivos para ofrecer pláticas al respecto e introducir el interés por conocer a profundidad el tema. Es posible también organizar reuniones con las esposas de los hombres de negocios para que conozcan el tema, ya que ellas también están involucradas en los actos a los que asisten acompañando a sus esposos o en su representación. Las personas responsables de realizar los cursillos, las conferencias o las pláticas serían los especialistas en el tema.

Es conveniente también, que se dé a conocer a los estudiantes de aquellas carreras relacionadas con el Derecho diplomático y con los asuntos internacionales, que el Protocolo no corresponde únicamente al ámbito oficial, sino

que también encuentra aplicación en otros sectores como el empresarial. Esto se realizaría organizando en las Instituciones Educativas cursos, seminarios, diplomados, etc., o en la medida de lo posible introduciendo una materia sobre el protocolo en la empresa en el plan de estudios. En el caso de las Relaciones Internacionales se abriría el campo de estudio al tomar en cuenta que los nuevos actores internacionales pueden adoptar elementos que anteriormente se creían de uso exclusivo de los Estados. Esto serviría porque se realizarían investigaciones al respecto, aportando información sobre un tema que no ha sido estudiado en nuestro país y se obtendría una producción importante que igualmente podría ser difundida en el exterior, ganando el reconocimiento a nuestros estudiosos, como lo tienen ahora los de España y Argentina principalmente.

También es recomendable interactuar con el sector privado, para que tome conciencia de la importancia que ha adquirido su participación en el país y asuma adecuadamente la responsabilidad que ésta conlleva. Esto puede lograrse cuando se realicen los cursillos y las conferencias para difundir el protocolo empresarial, ya que como introducción se puede hacer un recuento de la participación de los empresarios en el país enfatizando la responsabilidad actual que poseen en el desarrollo de México. En este punto las investigaciones realizadas por los internacionalistas y otros estudiosos del ámbito, acerca del tema tratado, serán las herramientas que aporten información, además situarían a estos últimos en un lugar importante para coadyuvar al mejor desenvolvimiento de los hombres de negocios en las relaciones internacionales actuales.

Si bien se ha dicho que el sector privado ha ganado una participación importante en el ámbito económico del país, el gobierno del Presidente Vicente Fox deberá desarrollar programas de apoyo económico y tecnológico dirigidos a las PYMES para que el sector empresarial no se divida en grandes empresarios favorecidos y en pequeños empresarios que enfrentan difíciles condiciones para mantener sus compañías. Se debe fomentar entonces, la integración del dicho sector para que haga frente exitosamente a la apertura comercial que vive el país. También será de suma importancia que los pequeños y medianos empresarios establezcan por

sí mismos sus contactos con el exterior y que sepan aprovecharlos, apoyándose en las herramientas existentes como pueden ser los tratados de libre comercio, las ferias internacionales, los congresos, etc., no pueden darse el lujo de no asistir a dichas actividades, ya que en ellas pueden encontrar oportunidades considerables, de ahí que lo recomendable sea contar con conocimientos protocolarios y utilizarlos correctamente en cada evento al que asistan.

La capacitación en lo referente a la comunicación oral y escrita, las formas de negociar, las diferencias culturales, entre otras será también decisiva para actuar con seguridad y competitividad en cualquier situación. Cuando se poseen amplios conocimientos es fácil desenvolverse con naturalidad, además de trabajar en la mejor forma posible. Obviamente también tener capacitación en asuntos protocolarios será vital, es por eso que las empresas en un primer momento deberán contratar personal especializado en el tema, que existirá porque previamente en las universidades se habrán realizado estudios al respecto. Estos especialistas constituirán el Departamento de Protocolo de cada empresa y una de sus funciones será preparar al personal, para que al interactuar con personas ajenas a la compañía sobresalga y poco a poco convertir a la corporación en una de las mejores de su ramo. Para cumplir tal objetivo, los responsables de dicho departamento, habrán de diseñar con base en sus conocimientos y sus experiencias, sistemas de formación completos y efectivos que brinden los elementos necesarios para impulsar la disposición de las personas a mejorar y también una mentalidad diferente a la que ha predominado hasta el momento en la mayor parte de las corporaciones del país, en lo que a individualismo y mediocridad se refiere. Esto no responde únicamente a la idea de establecer contacto con compañías en el exterior, sino que también es parte de la mayor participación que están llevando a cabo los grandes empresarios en sectores gubernamentales importantes. Así en un momento dado al llegar a integrarse a esas actividades, no estarán en condiciones de desventaja. Es necesario señalar que dicha instrucción debe empezar por los altos ejecutivos, para que así estos puedan promover entre su personal un comportamiento comprometido con la labor que desempeñan.

Otro punto importante es construir una imagen de seriedad y responsabilidad de las empresas mexicanas. Esto se logrará impartiendo cursos en los que el objetivo sea hacer que el personal deje de lado actitudes negativas y trabaje en la promoción de la puntualidad, el compromiso con lo que se realiza, la imagen que proyecta al interior y exterior de la corporación. Los responsables de impartir esos cursos serán especialistas en recursos humanos contratados por los altos directivos de las empresas interesados en la mejora continua de sus compañías. También habrá de evitarse una comunicación sin claridad, ya sea de forma oral o escrita hay que buscar las palabras adecuadas para expresar correctamente lo que se desea transmitir, no dar por sobreentendido algo que posteriormente provoque fricciones; para lograrlo igualmente se hará asistir al personal a cursos de redacción, de lenguaje corporal y oral; para lograr que acuda a dichos cursos se puede manejar la idea de que la compañía esta interesada en su desarrollo como individuo y así se logra estimularlo, por consecuencia al cambiar su actitud aplicará los conocimientos adquiridos en dichos cursos, se sentirá mucho mejor y desempeñará con esmero sus funciones situación que obviamente beneficia a la empresa.

En lo que a negociaciones se refiere hay que hacer conciencia de que no son encuentros simples, los egresados de Relaciones Internacionales pueden hacerlo, dando conferencias o cursos sobre la importancia de las negociaciones a los altos ejecutivos o al personal que por lo regular es el encargado de asistir a las mismas; se enfatizaría en que existe un proceso amplio para prepararlas y que asimismo se pueden obtener grandes beneficios si son bien conducidas. Así en el futuro, el personal que asista a las mismas será el que tenga mayor preparación y las características básicas de un buen negociador. No hay que caer en la improvisación porque es cuando se registran pérdidas considerables.

No se deben desaprovechar las oportunidades de realizar negocios con empresas de diferentes regiones del mundo, por miedo a las diferencias culturales existentes. Para interactuar con empresarios extranjeros será necesario avocarse a conocer la diversidad cultural que existe en el mundo y no hacer juicios, sino

tratar de comprenderla y respetarla, tomando en cuenta que cada región tiene una concepción diferente a la nuestra y que no por ello es mejor o peor. Para conocer dicha diversidad al saber que se puede realizar un negocio con determinado empresario, se debe hacer un estudio de las costumbres de su lugar de origen, de su religión, su idioma, etc. con el fin de incrementar los conocimientos de su personalidad. Por ejemplo, un internacionalista puede trabajar en una empresa como asesor identificando las oportunidades que tiene esa empresa para expandir su mercado en otros países, una vez que ha detectado una oportunidad, puede proceder a realizar un estudio para identificar las diferencias culturales y posteriormente transmitir esos conocimientos al personal que estará encargado de realizar el trato directamente, obviamente puede recibir también apoyo del Departamento de Protocolo. Asimismo y por convicción propia, el personal de la compañía habrá de estar siempre informado de lo que acontece en el ámbito internacional para entender los cambios que vive el mundo y adecuarse a los mismos, así se evita quedar rezagados y fuera de los adelantos que se registran diariamente en diversos campos. En ocasiones es difícil lograr que las personas lean los periódicos o que escuchen un noticiario, en ese caso se podría elaborar una especie de boletín quincenal o mensual dentro de la empresa que dé cuenta de las noticias principales en el ámbito internacional que sean de interés para la misma, así como también de aquellos acontecimientos de interés para todo el mundo, ya que un futuro pueden afectar o servir como base de datos para el desenvolvimiento de la corporación; la redacción debería ser breve y clara, así como también se podrían incluir algunos premios o elementos motivantes para que el personal lea la publicación. Se encargaría de realizar dicho medio informativo el Departamento de Protocolo o un internacionalista.

Se ha insistido hasta aquí en la gran labor que tendría el Departamento de Protocolo dentro de la empresa en diversas actividades, pero más aún, resulta necesario enfatizar que para garantizar que las normas protocolarias sean correctamente difundidas y aplicadas, es vital que cada compañía cuente con dicho departamento. Éste deberá integrarse por personal capacitado al respecto, y

tendría que asesorar primordialmente a los altos ejecutivos y a sus esposas (ya que estas últimas tienen que acompañarlos en determinados actos).

En cualquier actividad que se realice ya sea dentro o fuera de la empresa el cuidado que se ponga para su desarrollo deberá ser extremo. Se respetarán las normas protocolarias correspondientes y en aquellas situaciones en las que no existan disposiciones específicas se utilizará la experiencia y el sentido común del personal a cargo. Sin embargo lo más recomendable es que se impulse la creación de un instrumento oficial que regule el protocolo en la empresa. Éste podría emanar de algún organismo importante y reconocido por los hombres de negocios como lo es el CCE. También es recomendable recurrir a las iniciativas de ley para dar los primeros pasos encaminados a lograr el establecimiento de algún instrumento que contenga la normatividad aplicable del protocolo en la empresa.

Finalmente el objetivo de esto es lograr que existan relaciones cordiales entre los miembros de la sociedad que desempeñan un papel de suma importancia para el desarrollo de la misma, por ello, se recomienda a todos aquellos interesados, profundizar en el tema y así contribuir a su difusión. Dicha acción se realizaría informándose en la literatura existente y asimismo elaborando estudios específicos para incrementar la producción de material que sirva como referencia y como fuente de consulta posteriormente. Otra opción sería establecer contacto con instituciones como la Escuela Internacional de Protocolo, la Organización Internacional de Ceremonial y Protocolo, la Asociación Española de Protocolo y la Academia Mexicana de Protocolo, así como con los especialistas en el tema para recibir asesoría y participar en los proyectos que ellos puedan estar desarrollando. Una alternativa más sería tomar cursos sobre el protocolo o cursar estudios universitarios que ofrece la Escuela Internacional de Protocolo. Así, además de abordar un campo de estudio inexplorado, se crea al mismo tiempo, una sociedad más responsable en su trato hacia los demás.

ANEXO

LOS 14 PUNTOS DEL GENERAL CÁRDENAS.

1. Necesidad de que se establezca la cooperación entre el gobierno y los factores que intervienen en la producción para resolver permanentemente los problemas que son propios de las relaciones obrero-patronales, dentro de nuestro régimen económico de derecho.
2. Conveniencia nacional de proveer lo necesario para la Central Unida de Trabajadores Industriales que dé fin a las pugnas intergremiales, nocivas por igual a obreros, patronos y al mismo gobierno.
3. El gobierno es el árbitro regulador de la vida social.
4. Seguridad de que las demandas de los trabajadores serán siempre consideradas dentro del margen que ofrezcan las posibilidades económicas de las empresas.
5. Confirmación del propósito, expresado anteriormente a los representantes obreros, de no acordar ayuda preferente a una determinada organización proletaria, sino al conjunto del movimiento obrero representado por la Central Unida.
8. Negación rotunda de toda facultad a la clase patronal para intervenir en las organizaciones de los obreros, pues no asiste a los empresarios derecho alguno para invadir el campo de la acción social proletaria.
9. Las clases patronales tienen el mismo derecho que los obreros para vincular sus organizaciones en una estructura nacional.
10. El gobierno está interesado en no agotar las industrias del país, sino en acrecentarlas, pues aun para su sostenimiento material, la administración pública reposa en el rendimiento de los impuestos.
11. La causa de las agitaciones sociales no radica en la existencia de núcleos comunistas. Éstos forman minorías sin influencia determinada en los destinos del país.
12. La presencia de pequeños grupos comunistas no es un fenómeno nuevo ni exclusivo de nuestro país. Existen estas pequeñas minorías en Europa, Estados Unidos y, en general, en todos los países del orbe. Su acción en México no compromete la estabilidad de nuestras instituciones, ni alarma al gobierno ni debe alarmar a los empresarios.
13. Más daño que los comunistas, han hecho a la nación los fanáticos que asesinan a los profesores, fanáticos que se oponen al cumplimiento de las leyes y del programa revolucionario, y sin embargo, tenemos que tolerarlos.
14. La situación (agitación) patronal reciente no se circunscribió a Monterrey, sino que tuvo ramificaciones en otros centros importantes de la República como La Laguna, León, el Distrito Federal, Puebla y Yucatán.
15. Debe cuidarse mucho la clase patronal de que sus agitaciones no se conviertan en bandera política, porque esto nos llevaría a una lucha armada.
16. Los empresarios que se sientan fatigados por la lucha social, pueden entregar sus industrias a los obreros o al gobierno. Esto será patriótico; el paro, no.

Fuente: Carlos Arriola Woog. **Los empresarios y el Estado 1970-1982.** México, Coordinación de Humanidades-Porrúa, 1988, 2ª ed., 294pp.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Acuff, Frank L. **How to Negotiate Anything with Anyone, Anywhere around the World. New Expanded Edition.** USA, American Management Association (AMACOM), 1997, 383pp.

Alonso, Jorge; Aziz, Alberto; Tamayo, Jaime, (coordinadores). **El nuevo Estado mexicano. III. Estado, actores y movimientos sociales.** México, Universidad de Guadalajara- Nueva Imagen- Centro de Investigaciones y Estudios Superiores (CIESAS), 1992, 290pp.

Arbuet Vignali, Heber. **Derecho Diplomático.** Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria, 1971, 212pp.

Arriola, Carlos (comp.). **Los empresarios y la modernización económica de México.** 2ª ed. Corregida y aumentada, México, UNAM - Coordinación de Humanidades - Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, 1991, 309pp.

Arriola Woog, Carlos. **Los empresarios y el Estado 1970-1982.** 2ª ed., México, Coordinación de Humanidades UNAM-Porrúa, 1988, 294pp.

Ávila Marcué, Felipe. **Tácticas para la negociación internacional. Las diferencias culturales.** México, Trillas, 1998, 270pp.

Baena, Guillermina. Instrumentos de investigación. **Tesis profesionales y trabajos académicos.** (22ª reimp.), México, Editores Mexicanos Unidos, 1997, 134pp.

Baldrige, Letitia. **Now complete guide to executive managers.** New York, Maxwell Macmillan International, 1993, 590pp.

Bancroft McKinniss, Candace. *et. al.* **Business in Mexico. Managerial Behavior, Protocol and Etiquette.** New York, Haworth, 1994, 156pp.

Beltrán Q., José Luis **Etiqueta para el mundo de hoy. Un recorrido visual por las buenas maneras.** México, Promexa, 1993, 176pp.

Berisso, María. **Protocolo y Ceremonial. Oficial, Empresario y Social. Teoría y Práctica.** Argentina, Grupo Editorial Planeta, 1999, 436pp.

Buchanan, Irene. **El nuevo Protocolo. Actuar bien, en el orden correcto, considerando los intereses de terceros.** México, EDAMEX, 1999, 105pp.

C. Plano, Jack y Olton, Roy. **Diccionario de Relaciones Internacionales.** 4ª reimp., México, Limusa, 1985, 465pp.

Clavel, Jean Daniel. **La negociación diplomática multilateral**. México, FCE, 1994, 142pp.

Concheiro Bórquez, Elvira. **El Gran Acuerdo. Gobierno y empresarios on la modernización salinista**. México, Ediciones Era - Instituto de Investigaciones Económicas UNAM, 1996, (Problemas de México), 207pp.

Corominas, Joan. **Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana**. 3ª ed. (7ª reimp.), España, Editorial Gredos, 1996, 627pp.

Cruz Serrano, Alejandro. **Competitividad Internacional: su aplicación a la pequeña y mediana empresa**. México, BANCOMEXT, 1997, 44pp.

Cypher, James M. **Estado y capital en México. Política de desarrollo desde 1940**. México, Siglo XXI, 1992, 280pp.

De Erice y O'Shea, José Sebastián. **Derecho Diplomático**. Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1954, 764pp.

Engholm, Christopher. **Whon business East meets business West. The guide to Practice and Protocol in the Pacific Rim**. USA, John Wiley & Sons, Inc., 1991, 354pp.

Fisher, Roger. *et. al.* **Obtonga el si. El arte de negociar sin ceder**. Traduc. Aida Santapua, Barcelona, Gestión 2000, 1997, 214pp.

Garciadiego, Javier. **El TLC día a día. Crónica de una negociación**. México, Porrúa, 1994, 1061pp.

García López, Jesús Edmundo. **Seminario Técnicas de Negociación**. México, Expresión XXI, 1996, 142pp.

Gili Gaya, Samuel. **VOX Diccionario general ilustrado de la lengua española**. 4ª ed. (6ª reimp.), Barcelona, Bibliograf S.A., 1980, 1711pp.

Gómez De Silva, Guido. **Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Española, 1000 artículos, 1300 familias de palabras**. México, FCE, 1988, 736pp.

Grant-Sokolosky, Valerie. **Protocolo Corporativo. Breve manual de urbanidad internacional para los negocios**. México, Ediciones Castillo, 1995, 174pp.

Grupo Financiero Banamex- Accival. **México en la década de los 90**. 1ª reimp., México, Banco Nacional de México, 1993, (Estudios económicos y sociales), 302pp.

Guevara, Marisela. **Buenos Modales para Ejecutivos. Guía de Comportamiento en el Mundo de los Negocios.** México, Alfa omega grupo editor, 2000, 203pp.

Hayashi, Shuji. **Cultura and management in Japan.** Traduc. Frank Baldwin, 2ª ed., Tokyo, University of Tokyo Press, 1990, 194pp.

Hendon, Donald W.; Hendon, Rebeca Angeles. **Cómo negociar en cualquier parte del mundo.** México, Limusa, 2000, 264pp.

Hernández Rodríguez, Rogelio. **Empresarios, banca y Estado. El conflicto durante el gobierno de José López Portillo 1976-1982.** México, FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales) – Porrúa, 1988, 302pp.

Hidalgo, Carlos F. **Introducción a los negocios internacionales.** Edición Bilingüe Inglés-Español, México, Limusa, 1997, 393pp.

Howard, Raiffa. **El arte y la ciencia de la negociación.** México, FCE, 1991, 367pp.

Josephs, Ray. **Desarrollo de la labor ejecutiva.** 1ª ed. en español, México, Herrero Hermanos, 1962, 249pp.

Labariega Villanueva, Pedro Gabriel. **Derecho Diplomático.** México, Trillas, 1989, 181pp.

Labastida, Julio (comp.). **Grupos económicos y organizaciones empresariales en México.** México, Biblioteca Iberoamericana - Alianza Editorial – UNAM, 1986, 467pp.

Larousse. **Diccionario de la Lengua Española.** 21ª ed., Madrid, Espasa-Calpe, 1992, 1513pp.

Larousse. **Gran Diccionario Usual de la Lengua Española.** España, Larousse, 1998, 1856pp.

Lewicki, Roy J.; Hiam, Alexander. **The fast forward MBA in negotiating and deal making.** USA, John Wiley & Sons Inc., 1999, 262pp.

López-Nieto y Mallo, Francisco. **Honores y Protocolo.** 2ª ed., Madrid, El Consultor, 1999, 757pp.

Luna Ledesma, Matilde. **Los empresarios y el cambio político: México, 1970-1987.** México, Ediciones Era – Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, 1992, (Problemas de México), 132pp.

M. Beltramino, Juan Carlos. **Como negociar internacionalmente. Entre gobiernos, entre empresas. En organismos y conferencias.** Buenos Aires, Abeledo-Perrot, 1994, 189pp.

Marín Calahorro, Francisco. **Fundamentos del Protocolo en la comunicación institucional.** España, Editorial Síntesis, 1997, 203pp.

Marta Rosa, Graciela. **El Comportamiento social hoy. Claves para anfitriones o invitados para su vida privada, profesional y omprosarial. Respuestas para encontrar el Estilo Propio.** Argentina, Ediciones Corregidor, 1997, 254pp.

Mente, Boye Lafayette De. **Cómo hacer negocios con los japoneses.** Traduc. Guadalupe Meza Staines, México, McGraw-Hill, 1992, 329pp.

Meyer, Lorenzo, *et. al.* **Estado y sistema político en México.** México, Departamento Académico de Estudios Generales – ITAM, 1992, (Problemas de la Realidad Mexicana Contemporánea), 323pp.

Oheim, G. **Tu Vida Social.** Traduc. Carlos M. Barbeito y Ernesto Mascaró, 2ª ed., Barcelona, Ediciones DAIMON, Manuel Tamayo, 1969, (Enciclopedia de la cortesía moderna), 495pp.

Ortiz Wadgymar, Arturo. **La economía mexicana al filo del cambio. Antes y después del 6 de julio.** México, Editorial Nuestro Tiempo, 1998, 227pp.

Otero Alvarado, María Teresa. **Teoría y Estructura del Ceremonial y Protocolo.** Sevilla, Mergablum Edición y Comunicación, 2000, 402pp.

Palacios Treviño, Jorge. **Tratados y Legislación práctica en México.** 2ª ed., México, SRE, 1986, 172pp.

Pekas, Mary D. **El teléfono. Su uso productivo en los negocios.** Traduc. Susan Cowles de Restrepo, M.I.L., Colombia, McGraw- Hill Interamericana, 1992, 116pp.

Pérez de Cuellar, Javier. **Manual de Derecho Diplomático.** México, FCE, 1997, 267pp.

Pérez, German; León Samuel. (Coordinadores). **17 ángulos de un sexenio.** México, Plaza & Janes, 1987, 494pp.

Puga Cristina; Tirado Ricardo (Coordinadores). **Los empresarios mexicanos ayer y hoy.** México, UNAM – UAM – COMECOSO - Ediciones el Caballito, 1992, 318pp.

Quiroz Pérez, Miguel; Gutiérrez Herrera, Lucino. **De Carranza a Salinas. Otras razones en el ejercicio del poder en México.** México, UAM, 1992, 399pp.

Real Academia Española. **Diccionario de la Lengua Española**. Tomo I, 21ª ed., España, Editorial Espasa-Calpe, 1997, 1077 pp.

Robinson, Colin. **Como negociar. Guía para hacer transacciones productivas**. Traduc. Teresa Niño Torres, Colombia, Legis Fondo Editorial, 1992, 175pp.

Rodríguez Castro, Santiago. **Diccionario Etimológico Griego-Latin del Español**. México, Editorial Esfinge, 1993, 239pp.

Roet, Riordan. (comp.). **El desafío de la reforma institucional en México**. 1ª ed. en español, Traduc. Traducciones MB, México, Siglo XXI, 1996, 238pp.

Rubio, Luis. **¿Cómo va a afectar a México el Tratado de Libre Comercio?** México, FCE, 1992, 335pp.

Ruiz Sánchez, Lucia Irene. (Coordinadora). **Las Negociaciones Internacionales**. 2ª ed., México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM – Secretaria de Relaciones Exteriores, 1995, 197pp.

Saldívar, Américo. **Ideología y política del Estado mexicano: 1970-1976**. 3ª ed., México, Siglo XXI Editores, 1983, 231pp.

Salinas de Gortari, Carlos. **El Reto**. México, Ed. Diana, 1988, 147pp.

Seco, Manuel. *et. al.* **Diccionario del Español Actual**. Madrid, Aguilar lexicografía, 1999, Vol. I, 2274pp.

Serra Puche, Jaime. **Hacia un tratado de libre comercio en América del Norte**. México, Porrúa, 1991, 324pp.

Serres, Jean. **Manuel Practique de Protocole**. 9ª ed., Paris, Editions L'arquebuse, 1965, 543pp.

Solé, Montse. **El Protocolo y la empresa**. España, Editorial Planeta, 1998, 212pp.

Soto Díez, Carmen. **Las buenas maneras. Usos y costumbres sociales. El Protocolo**. 3ª ed., Madrid, Ediciones Palabra, 1995, 399pp.

Summa Diccionario. Lengua Española. Barcelona, Océano, 1048pp.

Tello, Carlos. **La política económica en México 1970-1976**. 4ª ed., México, Siglo XXI Editores, 1980, 209pp.

Tirado, Ricardo (coordinador). **Los empresarios ante la globalización**. México, H. Cámara de Diputados. Instituto de Investigaciones Legislativas, LV Legislatura, Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, 246pp.

Tristany, Rogelio E.; Tristany, Martha S. De. **Ceremonial práctico**. Argentina, El Ateneo Editorial, 1994, 330pp.

Wilson, John. **Comercio Internacional on la Poqueña y Media Empresa**. Traduc. Michel Angstadt, Madrid, Pirámide, 1993, 269pp.

Wilson, Margery. **The Pocket Book of Etiquette**. New York, Pocket book, 1942, 416pp.

Young Stewart, M.; Faux, M. **Consejos de comportamiento y Etiqueta para Ejecutivos que aspiran a la cumbre**. Traduc. I. de Miquel y A. Herrera. Barcelona, Editorial Acervo, 1992, p. 16.

HEMEROGRAFÍA

Alemán, Ricardo. "Vicente Fox, gobierno como empresa" en **El Universal**. México, D.F., Año LXXXV, No. 30,346, Tomo CCCXXXV, 23 de noviembre de 2000, pp. A25.

Balbuena, Diana. "Crecer también es tarea de la IP" en **El Universal**. México D.F., Año LXXXV, No. 34, 594, Tomo CCCXXVIII, 29 de julio de 2001, pp. 6.

Banco Nacional de Comercio Exterior. "Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Poder Ejecutivo Federal" en **Comercio Exterior**. México, D.F., Vol. 39, Edición especial, 1989, 83pp.

Castillo Chávez, Miguel; Pérez Velásquez, Mónica. "Fox presenta cambio radical en el gobierno" en **Milonio**. México, D.F., Año 1, No. 328, 23 de noviembre de 2000, pp. 4-5.

Derbez Bautista, Luis Ernesto. "¿Qué diferencia hace de Secretaría de Comercio y Fomento Industrial a Secretaría de Economía?" en **Estrategia Industrial**. México, Año XVII, No. 190, diciembre 2001 enero-febrero 2002, pp. 8-12.

Derbez, Luis Ernesto. "Seremos apoyo de los empresarios" en **El Economista**. México D.F., 23 de noviembre de 2000, pp. 48.

Fox Quesada, Vicente. "Enfrentar el reto de impulsar la competitividad" en **Estrategia Industrial**. México, Año XVII, No. 190, diciembre 2001 enero-febrero 2002, pp.18-21.

González, Felipe de Jesús; Ruiz, José Luis; Aguirre, Mayra Nidia. "Predomina el perfil gerencial" en **El Universal**. México, D.F., Año LXXXV, No. 30,346, Tomo CCCXXXV, 23 de noviembre de 2000, pp. Primera Plana, A6-A9.

Hinojosa, Oscar. "El plan no satisfizo a todos; los empresarios aplauden que los beneficie" en **Proceso**. México D.F., Año 7, No. 344, 6 de junio de 1983, pp. 10-11.

Luna, Matilde; Millán, René; Tirado, Ricardo. "Los empresarios en los inicios del gobierno de Miguel de la Madrid" en **Revista Mexicana de Sociología**. México, D.F., Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, Año XLVII, No. 4, octubre-diciembre 1985, pp. 215-257.

Luna, Matilde; Tirado, Ricardo. "Los empresarios en el escenario del cambio. Trayectoria y tendencias de sus estrategias de acción colectiva" en **Revista Mexicana de Sociología**. México, D.F., Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, Año LV, No. 2, abril-junio 1993, pp. 243-271.

Luna, Matilde; Tirado, Ricardo. "Los empresarios se deciden" en **Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales**. México D. F., Nueva Época, Año XXXI, No. 120, abril-junio 1985, pp. 65-77.

Luna, Matilde; Tirado, Ricardo. "Los empresarios y el gobierno: modalidades y perspectivas de la relación en los años ochenta" en **Revista Mexicana de Sociología**. México, D. F., Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, Año XLVI, No. 2, Vol. XLVI, abril-junio 1984, pp. 5-15.

Millán, Daniel; Rodríguez, Denis. "Defienden resultado de gira por Europa" en **Reforma**, México D.F., Año 8, No. 2881, Sección nacional, 2 de noviembre de 2001, pp. 2A.

Muñoz Ledo Lazo, Héctor. "Objetivos y metas al visitar ferias internacionales en el 2001" en **Estrategia Industrial**. México, Año XVII, No. 190, diciembre 2001 enero-febrero 2002, pp. 26-28.

Ortiz Ocampo, Edgar. Tesis: **El protocolo y ceremonial en las reuniones y conferencias internacionales. (El caso de México)**. México, FCPyS UNAM, Lic. en Relaciones Internacionales, 199pp.

Piccard del Prado, Raúl. *et. al.* "Alcanzar la competitividad de la industria, desafío de la CANACINTRA" en **Estrategia Industrial**. México, Año XVII, No. 190, diciembre 2001 enero-febrero 2002, pp. 4-7.

Puga, Cristina. "Los empresarios mexicanos ante la catástrofe" en **Estudios Políticos**. México D. F., Nueva Época, Centro de Estudios Políticos FCPyS, No. 1 Los Empresarios Mexicanos, Vol. 3, enero-marzo 1984, pp. 47-57.

Reyes, Jorge; Hidalgo, Jorge Arturo. "Reclama Coparmex se apruebe la reforma" en **Reforma**. México, D.F., Año 8, No. 2888, 9 de noviembre de 2001, pp. 6A.

Ruiz, José Luis. "Dirigen empresarios el gobierno: Fox" en **El Universal**. México D.F., Año LXXV, No. 30,541, Tomo CCCXXXVIII, 6 de junio de 2001, Nación, p. A6.

Ruiz, José Luis; González, Felipe de Jesús. "Atrás el amiguismo: Fox" en **El Universal**. México, D.F., Año LXXXV, No. 30,346, Tomo CCCXXXV, 23 de noviembre de 2000, pp. A6.

Tirado, Ricardo. "Conflictos y acercamientos en la relación Estado-Empresarios" en **El Financiero**, México, D. F., Año VIII, No. 1805, 8 de noviembre de 1988, Sección Nacional, pp. 16.

Tirado, Ricardo. "Semblanza de las Organizaciones Empresariales Mexicanas" en **Estudios Políticos**. México D. F., Nueva Época, Centro de Estudios Políticos FCPyS, No. 1 Los Empresarios Mexicanos, Vol. 3, enero-marzo 1984, pp. 5-14.

Torre De la, Hugo. "Reprueba IP a Congreso" en **Reforma**. México, D.F., Año 8, No. 2888, 9 de noviembre de 2001, pp. Primera Plana, 6A.

Torre De la, Hugo. "Divide a cúpulas de la IP evaluación de Coparmex" en **Reforma**. México, D.F., Año 8, no. 2889, 10 de noviembre de 2001, pp. Primera Plana.

Venegas, Juan Manuel. "El país debe seguir las líneas trazadas por el Banco Mundial, afirma Fox" en **La Jornada**. México, D.F., 24 de mayo de 2001, Año 17, No. 6010, Sección política, pp. 3.

Zabludovsky, Gina. "Proposiciones para el estudio de las relaciones entre estado y empresarios durante el período presidencial de Miguel Alemán" en **Estudios Políticos**. México, D. F. Nueva Época, Centro de Estudios Políticos FCPyS, No. 1 Los Empresarios Mexicanos, Vol. 3, enero-marzo 1984, pp. 22-27.

"Nada hay vergonzante en el Pacto de Estado y empresarios, José López Portillo" en **Excelsior**. México, D. F., 29 de diciembre de 1976, pp. 11-A.

"¿Por cuál camino Señor Presidente?" en **La Prensa**, México, D. F., Año XII, No. 11,999, 26 de noviembre de 1960, pp. 36.

Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. **Diario Oficial de la Federación**. México, SHCP, Miércoles 31 de mayo de 1995, 96pp.

"Responde el gobierno. Destruirá gran monopolio. Intervención supletoria de deficiencias particulares" en **La Prensa**. México, D. F., Año XII, No. 11,998, 25 de noviembre de 1960, pp. 3, 14.

"Sí gustó el gabinete" en **El Economista**. México D.F., 23 de noviembre de 2000, pp. 50.

OTRAS FUENTES

PONENCIAS

Hernández Vela, Edmundo. **Conferencia Magistral: La importancia de las formas en las Relaciones Internacionales. III Congreso de la Academia Mexicana de Protocolo**, México, 8 de marzo de 2001.

Labariega Villanueva, Pedro Gabriel. **Ponencia: Innovación en el Protocolo. III Congreso de la Academia Mexicana de Protocolo**. México, 9 de marzo de 2001, 9pp.

Ruiz Sánchez, Lucía Irene. **Ponencia: Algunas precisiones sobre el protocolo en la empresa. III Congreso de la Academia Mexicana de Protocolo**. México, 9 de marzo de 2001, 14pp.

INTERNET

"Clases de mesas" en <http://www.protocolo.org/fhtmlpl/printg.pl?nfichero=tpl07op&ngrafico=qpl07op&nban=3&nvm=20op> Fecha de consulta 16 de enero de 2002.

Departamento de Documentación Cronis On-Line. "Tipos de mesas" en **Manual de Protocolo en Hostelería. Introducción al Protocolo para establecimientos de Hostelería**. en <http://www.protocolo.org/fhtmlpl/princv.pl?nfichero=pcupro012a&nban=1&nvm=90op> Fecha de consulta 16 de enero de 2002.

Esquivel López, Rocío. "El que más empresarios lleva a puestos públicos es el PRI" en <http://www.unam.mx/cronica/1996/sep96/19sep96/pri01.html> Fecha de consulta 10 de octubre de 2001.

González Hinojosa, Manuel. "Los empresarios pueden apoyar a quien quieran. Inadmisibles la intromisión extranjera" en <http://www.excelsior.com.mx/0006/000611/suc06.html> Fecha de consulta 11 de junio del 2000.

González, Lilia; Chavolla, Gustavo. "La IP exige seguridad al gobierno" en **El Universal**. México, D.F., 8 de noviembre de 2001, Primera sección, pp. 1. http://64.4.8.250/cgi-bin/linkrd?lang=ES&lah=37887e36f856a1b3faac12380d39ab7d&lat=1005277524&hmac=action=http%3a%2f%2fwww%2eeluniversal%2ecom%2emx%2fpls%2fimpreso%2fnoticia%2ehtml%3fid_nota%3d9344%26tabla%3dprimera

"Inglaterra" en

<http://www.protocolo.org/fhtmlpl/princv.pl?nfichero=partext010a&nban=3&nvm=200p> Fecha de consulta 9 de enero de 2002.

"Los invitados de Fox" México D.F. miércoles 2 de agosto de 2000 en <http://www.jornada.unam.mx/2000/ago00/000802/edito.html> Fecha de consulta 24 de septiembre de 2001.

"Pulso empresarial. Cultura de negocios" en

<http://www.expansion.com.mx/encuesta/713/> Fecha de consulta 25 de octubre de 2000.

"Pulso empresarial. Manual de etiqueta para negociar en México" en <http://www.expansion.com.mx/encuesta/711/> Fecha de consulta 25 de octubre de 2000.

"Suiza" en

<http://www.protocolo.org/fhtmlpl/princv.pl?nfichero=partext030a&nban=3&nvm=200p> Fecha de consulta 9 de enero 2002

"Todas las empresas juegan a la globalización, pero, ¿cuántas compañías capacitan a sus empleados para participar de tal retozo" en http://64.4.8.250/cgi-bin/linkrd?lang=ES&lah=c0b6c8bbaa1f8a7e7ec3fe0779f0d216&lat=1007007347&hm_action=http%3a%2f%2fwww%2ecvfuturo%2ecom%2fNASApp%2fcs%2fContentServer%3fpagename%3dOpenMarket%2fXcelerate%2fRender%26inifile%3dfuturetense%2eini%3bfuturetense_xcel%2eini%26c%3dArticulo%26cid%3d1001708182286%26p%3d980290068352 Fecha de consulta 28 de noviembre de 2001.

Versión estenográfica de las palabras de Su Majestad Don Juan Carlos I, Rey de España, durante la comida que ofreció hoy la comunidad empresarial México-España, a la que asistió el presidente Ernesto Zedillo, en el Castillo de Chapultepec, de esta ciudad. México, D.F., 5 de abril de 1997 en http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/f_arch_comun.html Fecha de consulta 17 de noviembre de 2000.

COMUNICADOS

Comunicado No. 48. Shanghai, China. Noviembre 24 de 1996. "El Presidente Zedillo destacó la labor del sector empresarial en la liberalización de la economía" en http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/f_arch_comun.html Fecha de consulta 17 de noviembre de 2000.

Comunicado 1268. San José, Costa Rica. Enero 15 de 1999, en http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/f_arch_comun.html Fecha de consulta 17 de noviembre de 2000.

Comunicado de prensa Número 156/01. Tlatelolco, D.F., 12 de agosto de 2001, "Convoca la SRE a empresarios a participar en la Feria Internacional de Arabia Saudita" en <http://www.sre.gob.mx/noflash> Comunicados de prensa, agosto, 2001. Fecha de consulta 21 de septiembre de 2001.