



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**“PROPUESTA DE GUÍA DE PROTOCOLO  
EMPRESARIAL EN MÉXICO 2016”**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A:**

**ARELI MIREYA PIMENTEL BOLÍVAR**



**DIRECTOR DE TESINA:  
LIC. MARCO ANTONIO LOPÁTEGUI TORRES**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2017**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## Índice

Agradecimientos.....	I
Introducción.....	1
1. Génesis, desarrollo y evolución del protocolo empresarial.....	4
1.1 Definición del concepto de protocolo.....	4
1.2 Principios del protocolo.....	10
1.3 Fuentes del protocolo.....	11
1.4 Clasificación del protocolo.....	15
1.5 Objeto del protocolo.....	17
1.6 Precisiones sobre la aplicación del protocolo empresarial.....	17
2. La importancia del protocolo empresarial en el contexto nacional y su vinculación con la Licenciatura de Relaciones Internacionales.....	20
2.1 Relaciones Internacionales y el protocolo.....	22
2.2 Tendencias actuales del protocolo a nivel internacional.....	25
2.3 Historia del protocolo nacional.....	32
2.4 El protocolo en los actos empresariales.....	35
2.5 Empresas que han sabido desarrollar el protocolo.....	38
3. Propuesta de guía de protocolo empresarial en México.....	41
3.1 Aspectos protocolarios básicos en México.....	43
3.2 Imagen y proyección.....	47
3.3 Precedencia interna y externa.....	50
3.4 Comunicación verbal y escrita.....	53
3.5 Actos en la empresa.....	56
3.6 La negociación.....	59
3.7 Las políticas de la empresa.....	63
Conclusiones.....	70
Fuentes de consulta.....	73

## Agradecimientos

La universidad ha sido una de las experiencias más gratificantes de estos veintidós años de existencia, es por ello que agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme permitido ser parte de su comunidad por más de siete años; a mi querida Facultad le doy gracias por cada momento que viví en sus instalaciones y, sobre todo quiero reconocer y expresar mi más profundo agradecimiento a los miembros de mi jurado: Dr. José Antonio Murguía Rosete, Dra. Ileana Cid Capetillo, Dr. Fernando Ayala Blanco, Mtra. Rosa Merlín Rodríguez, y a mi apreciado profesor Marco Antonio Lopátegui Torres.

Siendo mi titulación el último paso para cerrar con broche de oro esta maravillosa etapa, también quiero reconocer a dos académicos que guiaron y apoyaron mi formación a lo largo de estos cuatro años y medio. Mtra. Consuelo Dávila Pérez y Mtro. Genaro Beristain Aguilar, les agradezco por convertirse en mis guías a lo largo del camino.

A mis padres y hermanos les doy gracias por todo el apoyo y el amor con el que me han impulsado a alcanzar cada una de las metas propuestas; y aunque el camino estuvo lleno de pruebas, hoy sé que estoy rodeada de seres maravillosos que se han convertido en mis compañeros de vida: Samanta Rosas, Susana García Cornejo, Sarah Álvarez y Jorge López. De igual manera, doy gracias a cada una de las personas que han formado parte de mi historia, y en especial de esta etapa; gracias a todos ustedes porque se han convertido en mis maestros de vida.

Más que un término, es el inicio de un nuevo ciclo, lleno de retos y experiencias por vivir; hoy sé que mi formación me permitirá llegar tan lejos como lo desee. La experiencia que estoy viviendo es invaluable, sólo me resta decir que estoy sumamente agradecida y feliz por la oportunidad de experimentarla.

## Introducción

Nunca se ofende más a los hombres que cuando se choca con sus ceremonias y costumbres.

Montesquieu

La conexión que establecemos con otros individuos ha sido un factor condicionante en el análisis de nuestra interacción con el entorno. Como personas, desarrollamos la capacidad de socializar con el fin de obtener lo deseado. A través de la comunicación y con el manejo de códigos específicos, somos capaces de expresar ideas y transmitir mensajes para el logro de objetivos concretos.

De nuestra capacidad para interactuar depende que obtengamos lo ansiado. La manera como interactuamos dice mucho de nosotros como sujetos, y la forma en la que regulamos el trato en las relaciones sociales nos permite entender la riqueza cultural de un grupo en específico. Cuando nos referimos a un individuo en particular, buscamos que el acercamiento sea adecuado y respetuoso, por lo que la importancia de entender su manera de desenvolverse en el ámbito social nos permitirá crear conexiones positivas y exitosas.

El protocolo, en esencia, se basa en el principio de cortesía; es decir, en respetar a cada uno de los sujetos que participan en cualquier tipo de interacción, por el simple hecho de ser humanos. Actualmente, la relevancia de éste como herramienta ha ido cobrando importancia; sector público y privado han desarrollado dicha herramienta en sus diferentes áreas y han logrado convertirla en una estrategia importante en el proceso de negociación. Así mismo, ha demostrado adaptarse a los cambios sociales según la época en la que se aplique, y el registro de su evolución ha permitido estudiar las relaciones a lo largo de la historia.

Por lo general, el protocolo se asocia únicamente al sector público dejando de lado el análisis de su aplicación en diferentes entornos. En el presente trabajo se analizarán diferentes definiciones propuestas por autores nacionales e

internacionales, lo cual permitirá al lector comprender de manera específica las funciones del protocolo en los diferentes ámbitos de aplicación.

En el caso del sector empresarial, el desarrollo de la herramienta va de la mano con el auge y proliferación de las organizaciones económico-sociales de carácter lucrativo. Toma en cuenta aspectos básicos como la identidad e imagen corporativa, y los códigos de la empresa, permitiendo así generar un concepto específico que permite que la misma destaque en su ramo.<sup>1</sup> De esta manera, la organización se vuelve un sujeto que forma parte de una conexión entre dos o más elementos que permitirán el desarrollo e intercambio de información con un objetivo específico.

En México, la actividad empresarial ha cobrado importancia en las últimas décadas. Las empresas forman parte de las negociaciones más importantes a nivel nacional e internacional, por lo que su desempeño en cuestiones públicas y privadas determinan en cierta medida su éxito o fracaso. Así mismo, el protocolo aplicado a este sector se ha convertido en una herramienta indispensable al momento de establecer relaciones con algunos otros sujetos. Lo anterior ha dado pie a que las compañías se preocupen por desarrollar una imagen que permita demostrar su identidad en todos los aspectos, incluyendo su capacidad para relacionarse de forma asertiva.

La importancia de regular los actos de convivencia de las empresas radica en el incremento de oportunidades de las instituciones y organizaciones públicas o privadas de estrechar lazos con la sociedad, mediante diversos actos (congresos, jornadas, convenios, etc.); esta creciente red de relaciones requiere de procedimientos establecidos que reglamenten dichos eventos. Además de permitir, a través del protocolo, la proyección de presencia e imagen pública de poder.<sup>2</sup>

El objetivo general de la presente investigación es estudiar y analizar el desarrollo del protocolo empresarial en México, así como destacar su importancia e historia. Lo anterior permitirá incluir una propuesta de guía de dicho protocolo

---

<sup>1</sup> Lucía Irene Ruiz Sánchez, *Manual de protocolo etiqueta y ceremonial*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2015, p. 163.

<sup>2</sup> IMEP, *El protocolo y las relaciones institucionales*, [en línea], Instituto Mediterráneo Estudios de Protocolo, 23 de enero de 2017, dirección URL: <http://www.protocoloimep.com/blog/el-protocolo-y-las-relaciones-institucionales/> [consultado el 26 de enero de 2017].

aplicado en nuestro país. Para ello, en el primer capítulo se hace un análisis general del concepto, así como del origen y la evolución del mismo.

En el segundo capítulo se explica el panorama de aplicación a nivel nacional e internacional del protocolo, además de un breve repaso histórico que permite comprender la importancia de éste enfocado al sector empresarial en el contexto mexicano. Para apoyar la explicación, se desarrolla el caso de algunas compañías de carácter global que desde mi perspectiva han sabido fortalecer su propia cultura empresarial, dando importancia a la aplicación de dicha herramienta dentro de las mismas. Los ejemplos permiten resaltar las explicaciones teóricas descritas en el primero.

En el tercer capítulo, se hace una propuesta general para la conformación de una guía de aplicación del protocolo empresarial, enfocada en el contexto nacional y basada en las tendencias internacionales propuestas para el año 2016. En cada uno de los subtemas del tercer capítulo, primero se busca describir el concepto del que se habla, y después se da un breve repaso de su aplicación.

La estructura de este trabajo de investigación analiza el tema de lo general a lo particular; por eso, primero se desarrolla el concepto, entendido como una totalidad, el cual poco a poco y conforme la lectura del trabajo llega a un particular. Entendiendo al particular como el protocolo empresarial, será a través de la información descrita en los primeros capítulos, que la aplicación propuesta en el tercero será la parte empírica de esta investigación.

Aun cuando las fuentes en su mayoría son internacionales, se buscó hacer énfasis en autores nacionales, especialmente egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México. Además, el uso de recursos como bibliotecas internacionales digitales o diversos artículos en línea, permitieron que esta investigación cuente con fuentes de información actuales, las cuales permiten cumplir con el objetivo de presentar un material que recopile desde las primeras nociones del protocolo, hasta las tendencias en los últimos años.

## 1. Génesis, desarrollo y evolución del protocolo empresarial

### 1.1 Definición del concepto de protocolo

El protocolo dicta las normas de comportamiento de un individuo en sociedad. Éste está influido directamente por el entorno en el que se desarrolla, es decir, la cultura, las tradiciones y las costumbres determinan las normas adoptadas por un grupo social.

Se puede afirmar que, de acuerdo a la sociedad, la interacción de sus integrantes variará dependiendo de la historia de la misma. Así, para comprender la forma de interactuar de una persona o grupo social, es necesario analizar los elementos que se han mencionado, tomando siempre en cuenta que su comportamiento obedece al pasado histórico.

Existen diversas definiciones sobre protocolo. Se destaca lo que Henry Linddell y Robert Scott sugieren:

La palabra protocolo deriva del bajo latín *protocollum*, y éste del bajo griego *protocollon*, y etimológicamente de *protos* primero y *kollan* encolar, pegar; cuyo significado refiere o significa, la primera hoja encolada o pegada de una serie de documentos donde aparecen los registros de congresos diplomáticos, conferencias y otras actividades de los enviados al extranjero.<sup>3</sup>

Por otro lado, el *Diccionario de la Lengua Española* señala que el 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 derecho o por costumbre”.<sup>4</sup> El uso del concepto se transformará dependiendo del campo de estudio en que sea

---

<sup>3</sup> Pedro G. Labariega Villanueva, *Derecho diplomático, Normas, Usos Costumbres y Cortesías*, Ed. Trillas, México, 3ª ed., 2001, p. 84.

<sup>4</sup> Larousse, *Diccionario de la Lengua Española*, Ed. Espasa-Calpe, Madrid, 21ª ed., 1992, p. 1193.

utilizado, es por eso que para el Derecho Internacional y el Derecho Diplomático dicho concepto tiene variaciones importantes.

Como se mencionó al principio, el uso y concepto de protocolo se alinea de acuerdo a la sociedad, religión, costumbres y en general a la cultura en la que se haga uso de este término. Ejemplos claros de esta afirmación se encuentran en las diferencias que existen al estudiar la interpretación del mismo que han usado las sociedades a lo largo de la historia. Por ejemplo, el origen del protocolo y ceremonial chino surge de la necesidad social de un orden jerárquico, a partir de la creación del primer Estado chino, con la Dinastía Xia;<sup>5</sup> mientras que la sociedad egipcia, en el año 1692 antes de nuestra era, establece un protocolo que da lugar a aspectos reales y religiosos, como lo es el Código de Hammurabi.<sup>6</sup>

Cada periodo histórico desarrolló una serie de normas de acuerdo a su realidad, es por eso que no sólo se encuentran diferencias en las vastas interpretaciones del concepto a través del tiempo, sino que también existen diferentes nociones de acuerdo a los autores que lo describen influidos por su contexto regional.

Como ejemplo de lo anteriormente señalado, a continuación se describen las concepciones de diferentes autores, en torno al concepto:

- Adolfo J. de Urquiza (1932) entiende por diplomacia a la suma de relaciones exteriores interestatales. El protocolo es considerado el documento de inscripción que contiene las sesiones celebradas en un congreso diplomático, y se considera parte del ceremonial, dando gran peso a este último.
- Francisco Monterde Pastor (1943) refiere la importancia del protocolo en cuanto que éste puede ordenar jerárquicamente a las autoridades. En su obra publicada este mismo año la expresión de *ceremonial* desaparece.

---

<sup>5</sup> Global Asia, *China*, [en línea], Global Asia Magazine, 05 de mayo de 2014, dirección URL: <http://china.globalasia.com/cultura-china/historia-de-china/dinastia-xia/> [consultado el 31 de enero de 2017].

<sup>6</sup> El Código Hammurabi es uno de los primeros conjuntos de leyes que se han encontrado. El contenido de dicho código de conducta norma aspectos como la jerarquización de la sociedad, derechos y obligaciones de la misma, así como salarios y precios por servicios.

- Agustín Bravo Olalde (1957) elimina la referencia de los casos reales e incorpora la vida social al concepto de ceremonial nacional; incluye elemento como estilos, usos y costumbres.
- Manuel Segura (1964) vincula la religión católica y la nobleza con el conjunto de normas adoptadas en los actos públicos. Se convierte en el primer autor español que vincula *protocolo y ceremonial* en un mismo contexto, atribuyéndoles términos como *etiqueta, precedencia y relaciones públicas*. Asegura que las normas sociales deberán ser observadas más allá del ámbito familiar. Define al protocolo como el conjunto de reglas de derecho diplomático a las que han de atenerse los sujetos de cada derecho entre gobiernos de distintos países.
- Jacinto Cano de la Vega (1961, 1973) nombra como elementos del protocolo a las disposiciones legales sobre honores, tratamientos y precedencias, haciendo especial énfasis en el respeto a lo establecido a fin de evitar alteraciones que pudieran afectar a las personas y sus cargos.
- Jacques Gandouin (1989, 1991) considera al protocolo como elemento indispensable en la convivencia armónica entre grupos humanos. Las reglas de éste son de derecho escrito, por lo tanto, éstas son precisas; así, el mismo es entendido como una norma obligatoria que rige el contacto y relaciones entre autoridades, el desarrollo de ceremonias públicas, y la estructuración de la sociedad.
- Felio A. Vilarrubias (1992, 1994) considera al protocolo y ceremonial como herramientas que permiten crear una imagen que transmita un mensaje, específico y visual al público.
- Francisco López-Nieto y Mallo (1995) afirma que el protocolo son las reglas que deben atenderse en la organización de actos. Destaca su clasificación entre protocolo de carácter moral –buenos modales-, social –etiqueta-, y jurídico –derecho positivo o consuetudinario-.
- Juan José Laforet (1997) asegura que el protocolo, así como los símbolos, comportamientos y ceremonias, constituyen un conjunto de elementos de

comunicación social. Por lo tanto, se integra de aquellas normas que regulan la forma de expresión pública.

- Carlos Fuente Lafuente (2004) define al protocolo como el conjunto de normas establecidas, por ley, decreto o costumbre, aplicadas a los actos públicos y privados de carácter formal. Entiende al ceremonial como el conjunto de formalidades que permiten la realización de un acto; y la etiqueta como las reglas que se observan en el desarrollo de actos públicos.<sup>7</sup>

A pesar de las diferencias entre las definiciones adoptadas por cada autor, existen similitudes entre ellas; teniendo en común el entendimiento del protocolo como el conjunto de normas que hacen uso de las costumbres y tradiciones de los pueblos, las cuales rigen las celebraciones con el fin de no entorpecer las relaciones entre los participantes y fomentar el correcto intercambio de información.

Con el desarrollo acelerado de las sociedades, el concepto de la palabra se ha adaptado a nuevos ámbitos sociales, especializándose. Así, tenemos una amplia gama de protocolos de acuerdo al área en la que se pone en práctica: oficial, social, empresarial, diplomático, deportivo, militar, eclesiástico, universitario, entre otros. Se puede afirmar que existen tantos tipos del mismo como actividades en las que se implementa.

De acuerdo con Edmundo Hernández-Vela, “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.”<sup>8</sup> Tal como lo menciona el

---

<sup>7</sup> María Teresa Otero Alvarado, *Protocolo y organización de eventos*, Ed. UOC, Barcelona, 2011, pp. 38-63.

<sup>8</sup> 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.

profesor Emérito de la Universidad Nacional Autónoma de México, la costumbre es parte esencial del desarrollo del protocolo, pero es necesario tomar en cuenta elementos como la temporalidad y el cambio, los cuales son causa directa de la transformación del mismo.

El protocolo puede establecerse por decreto o por costumbre. Adopta una característica de obligatoriedad en cuanto toma en consideración algunas fuentes del Derecho; la ley interna de cada Estado es una fuente importante que le da soporte en el ámbito nacional e internacional, lo anterior lo vuelve parte esencial de las relaciones que establece el Estado con diferentes actores. Cuando es establecido por costumbre, encuentra la igualdad con una de las fuentes del Derecho Internacional que es la costumbre internacional, en cuanto que un determinado hecho se repite sin encontrar expresión escrita se convierte en obligatorio por tradición.<sup>9</sup>

Otra de las características a resaltar dentro del concepto es el orden, ya que rige las ceremonias con el fin de cumplir su papel ordenador y permitir el desarrollo armonioso de los diferentes eventos. Dentro de este papel que desempeña, el protocolo no sólo establece el ordenamiento de las personas, también existen elementos y símbolos que tendrán gran relevancia dentro de las ceremonias y que deberán de ser ubicados de acuerdo a normas específicas y previamente establecidas. En este apartado cabe citar a Montse Solé, quien afirma que “el protocolo son las normas establecidas oficialmente o constituidas como tales por tradición, que regulan, por una parte la utilización y tratamiento de los símbolos patrio (banderas y escudos) y, por otra, el tratamiento, ordenamiento y a veces funciones de las autoridades de la nación, gobiernos locales, municipios, etc.”<sup>10</sup>

El concepto de la palabra protocolo nace en la esfera pública y toma como base algunas normas establecidas en el Derecho Internacional, con el paso de los años y, como se ha mencionado anteriormente, busca incluirse y adaptarse a

---

\* Tomado de Martha Elizabeth Licona Curiel, *El protocolo en la empresa*, tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México, octubre 2002, p. 11.

<sup>9</sup> *Idem.*

<sup>10</sup> Montse Solé, *El Protocolo y la Empresa*, Editorial Planeta, España, 1998, p.14.

diversos ámbitos que no necesariamente incluyen la esfera pública. Pedro G. Labariega Villanueva propone entender el protocolo como “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”.<sup>11</sup>

La presente investigación se basa en la propuesta de la internacionalista Martha Elizabeth Licona Curiel, quien propone entender el protocolo como “el conjunto de normas que encuentran aplicación en el ámbito diplomático o supranacional, en el interestatal 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, tratamientos a personas, funciones, vestimenta, comportamiento y comunicación, con el fin de garantizar la armonía en las relaciones a entablar.”<sup>12</sup>

En síntesis, el protocolo es un instrumento cuya principal función es establecer el orden dentro de las diferentes ceremonias o actos llevados a cabo. Sus características de obligatoriedad y uso de la costumbre, han permitido que se adapte a las diversas circunstancias en que se desarrolla, moldeándose a la temporalidad y el propio ámbito en el que se implementa.

En este primer punto es necesario aclarar las diferencias que existen entre el concepto de protocolo y ceremonial. Lucía Irene Ruiz Sánchez describe la diferencia entre ambos estableciendo al primero como la normatividad que regula al ceremonial, por lo tanto, el segundo se constituye por la práctica (usos, costumbres y tradiciones).<sup>13</sup> Descrito de otra manera, se entiende que el protocolo es un todo que rige e incluye la práctica del ceremonial.

---

<sup>11</sup> 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.

<sup>12</sup> Martha Elizabeth Licona Curiel, *op. cit.*, pp. 13-14.

<sup>13</sup> Lucía Irene Ruiz Sánchez, *op. cit.*, p. 26.

## 1.2 Principios del protocolo

Las personas nos desenvolvemos en diferentes ámbitos sociales que requieren de adaptación. La importancia de saber ser y estar en los diferentes actos permite al individuo actuar de acuerdo a las normas establecidas en cada entorno o situación. Es importante resaltar que las costumbres dictan en gran medida la serie de comportamientos que debemos tener de acuerdo a la ocasión; nuestro desempeño en cualquier acto social dependerá de la imagen que como individuos proyectemos, ya sea en representación de un conjunto empresarial o como entes individuales.

Como se ha mencionado anteriormente, existen tres principios que nos permitirán aplicar las técnicas protocolarias de forma exitosa. En primer lugar está **el orden**, el cual no sólo es el objetivo de la aplicación del protocolo, también es una parte esencial previa a la ceremonia a realizar; el orden llevado a la práctica nos permitirá dar a cada personas, espacio, símbolo, etc., su lugar.

Como complemento de lo anterior está el segundo principio, **la jerarquía**, la cual nos permite definir el correcto orden; si bien el derecho establece que todos los hombres son iguales, dentro de la sociedad se deberá hacer una distinción, ya sea por méritos o por la función que cada individuo desempeñe, con el fin de respaldar el orden que se establecerá, permitiendo que cada persona reciba las consideraciones pertinentes de acuerdo a su posición.

Finalmente, y como último principio, está **el realce** que adquieren los eventos realizados, característica que va ligada y es resultado de los dos primeros elementos y su ejecución. “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;”<sup>14</sup> si se aplican los dos primeros principios, el tercero queda implícito, por lo tanto, se evitará crear malos entendidos o situaciones tensas que perjudiquen el desarrollo de los actos.

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 23.

### 1.3 Fuentes del protocolo

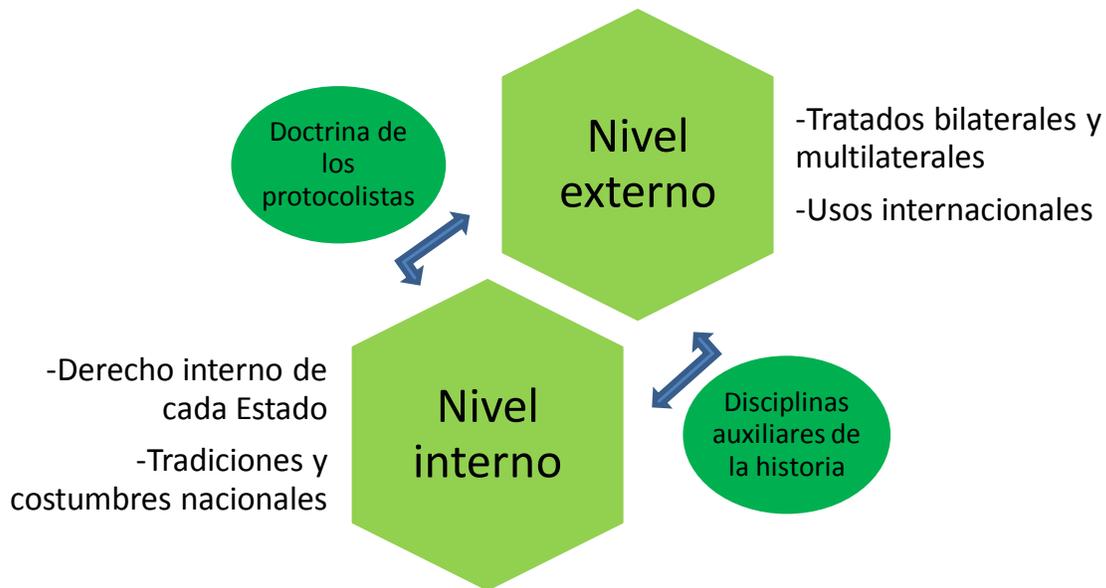
Como primer punto se mencionó el concepto de protocolo, en el cual se establece que es un conjunto de normas que hacen uso de las costumbres y tradiciones de los pueblos; siguiendo la afirmación anterior, es necesario mencionar que en un principio las reglas de comportamiento son establecidas de acuerdo a la cultura del lugar propio de desarrollo. Las costumbres son parte de una serie de actividades que van ligadas directamente con la historia de los pueblos; cuando una actividad es repetida constantemente, ésta tiende a ser adoptada y volverse regla.

El origen del protocolo aplicado en cada sociedad o actividad se encuentra en su historia, en lo que es socialmente aceptado para cada grupo de individuos que comparten un mismo entorno. Por esto, los usos y costumbres son la principal fuente de protocolo, aunque existen además reglas y normas internacionalmente adoptadas que contribuirán al desarrollo del mismo como lo conocemos actualmente.

Para fines de esta investigación haremos distinción entre dos niveles de clasificación de las fuentes que dan origen al protocolo en general: nivel externo (internacional) y nivel interno (nacional). El primero se enriquecerá de la interacción que establecen los diversos Estados, mientras que el segundo estará formado por los actos realizados al interior de cada uno de ellos o de la interacción de algunos entes directamente vinculados a él.

A continuación, el esquema dividirá las diferentes fuentes del protocolo:

Figura 1. Fuentes del protocolo.



Fuente: Elaboración propia basada en Martha Elizabeth Licona Curiel.<sup>15</sup>

Para facilitar la comprensión de las categorías que se muestran en la figura 1, es importante explicar cada una de ellas. A continuación se describen las características de cada fuente, con el fin de comprender las aportaciones de cada una al protocolo.

### *Tratados bilaterales y multilaterales*

El término tratado es el nombre que reciben los acuerdos internacionales regidos por el derecho internacional, de carácter obligatorio y celebrados por escrito entre Estados u organizaciones.<sup>16</sup> A lo largo de los años, dichos actores han llegado a suscribir instrumentos jurídicos que rigen sus relaciones, los cuales han permitido el desarrollo de relaciones pacíficas.

De acuerdo con María Teresa Otero, lo que ha tomado el protocolo del Derecho Internacional se encuentra "...consagrado por Westfalia (1648), Viena

<sup>15</sup> Martha Elizabeth Licona Curiel, *op. cit.*, pp. 23-28.

<sup>16</sup> Edmundo Hernández-Vela Salgado, *Enciclopedia de Relaciones Internacionales*, Ed. Porrúa, México, 7ª ed., 2013, p. 4580.

(1815), Aachen (1818), Convención de la Habana (1928) y Convención de Viena (1961 y 1963).<sup>17</sup> En cuanto a los acuerdos bilaterales, estos también brindan al protocolo bases jurídicas que tienen como antecedente el establecimiento de relaciones diplomáticas y consulares suscritas entre organizaciones internacionales y los Estados correspondientes.

En este punto conviene analizar lo que el protocolo ha adquirido de cada uno de los tratados anteriormente mencionados. Empezando por el tratado de Westfalia, del que sin duda alguna éste retoma la idea de orden y respeto que pone fin a su entorno bélico (Guerra de los 30 años); de igual forma la presentación de la jerarquía social es un punto que se destaca en dicho tratado, tomando en cuenta la existencia de reyes, príncipes y representantes diplomáticos, estableciendo los antecedentes de la precedencia.<sup>18</sup>

El Reglamento de Viena, agregado como anexo número XVII al Congreso de Viena de 1815, sienta las bases del establecimiento de la precedencia, pues en dicho ordenamiento se regulan las vanidades de los participantes, estableciendo clases de representantes diplomáticos. Posteriormente, el Protocolo de Aix-la-Chapelle o de Aquisgrán (1818) se vuelve también una base clara para el protocolo. Con la Convención de La Habana sobre Funcionarios Diplomáticos y la Convención de La Habana sobre Agentes Consulares (1928), se nutre al mismo recogiendo herramientas convenidas en los acuerdos anteriormente mencionados.<sup>19</sup>

La Convención de Viena sobre las relaciones diplomáticas (1961) regula la precedencia de los Jefes de Misión y la Convención de Viena sobre relaciones, privilegios e inmunidades consulares (1963) regula la precedencia de los Jefes de Oficina. Ambos documentos agregan el respeto a las leyes y reglamentos del Estado receptor, además de aportar una codificación del Derecho y brindar las bases jurídicas del protocolo. Por último, la Convención sobre Misiones Especiales aprobada en Nueva York en 1969, aborda las reglas de precedencia de misiones

---

<sup>17</sup> María Teresa Otero Alvarado, *Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo*, Mergablum Edición y Comunicación, Sevilla, 2000, p. 225.

<sup>18</sup> Martha Elizabeth Licona Curiel, *op. cit.*, p. 24.

<sup>19</sup> *Ibid.*, pp. 24-25.

especiales, uso de la bandera y el escudo del Estado que envía en el Estado receptor, aportaciones que son recogidas, las cuales son un antecedente del uso de símbolos en determinados sitios y el respeto a los mismos.<sup>20</sup>

### *Usos internacionales*

A través de estos el protocolo encuentra normas que garantizan la concordia entre Estados u otros sujetos que mantengan relaciones con el exterior. Al ser fuente del Derecho Internacional poseen obligatoriedad.

### *Derecho interno de cada Estado*

Entendido como los preceptos jurídicos que cada Estado crea en sus cuerpos legislativos, y a través de los cuales se establecen las normas a seguir para la realización de diversos acontecimientos, así como jerarquías, precedencias, uso de símbolos, etc. El derecho se basa en la búsqueda y el ejercicio eficaz de la justicia, regulando la conducta de los individuos en sociedad. Convirtiéndose también en un fundamento de la convivencia de los Estados nación.<sup>21</sup>

### *Tradiciones y costumbres nacionales*

Se denomina costumbre a la manera habitual de actuar o de comportarse, se trata de una práctica frecuente de una colectividad.<sup>22</sup> Por su parte, la tradición se refiere a la doctrina conservada en un pueblo por transmisión de generación en generación.<sup>23</sup> Éstas apelan al contexto cultural de cada país y la importancia de tomarlas en cuenta radica en el respeto a la forma de vida de las personas. Es importante reconocer que la costumbre puede aplicarse como si fuera Derecho, pero además el reconocimiento a la tradición de un país cuando se está en él o en

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 25.

<sup>21</sup> Edmundo Hernández-Vela Salgado, *op. cit.*, p. 1194.

<sup>22</sup> Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, Ed. Espasa, México, 23ª ed., 2014, p. 655.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 2150.

su representación, permitirá que los participantes se sientan en un ambiente armónico.

#### *Doctrina de los protocolistas y disciplinas auxiliares de la historia*

En el caso de la doctrina, es a través de los trabajos que se puede discernir sobre determinados dilemas posiblemente presentes en la práctica. En cuanto a las disciplinas auxiliares de la historia podemos hacer uso de la antropología, la arqueología, la lingüística, la sociología e incluso de la gastronomía, estas disciplinas nos permiten analizar aspectos históricos, culturales, sociales, de comunicación, entre otros, a través de los cuales se provee material necesario para que la aplicación del protocolo logre generar un ambiente armonioso que permita la convivencia pacífica y el respeto a las conductas en el ámbito internacional.<sup>24</sup>

Con base en lo anterior, es posible afirmar que cada una de las fuentes ha contribuido de manera significativa al protocolo como lo conocemos ahora. La serie de normas que permiten la convivencia entre diferentes actores tiene una justificación que, en su mayoría, data de tradiciones, creencias o acuerdos antiguos, los cuales han cimentado las bases del establecimiento de relaciones entre Estados, individuos, empresas, etc. Es por ello que no se puede establecer una fuente más importante que otra, es decir, cada una aporta diversos aspectos que en conjunto han dado relevancia a la aplicación de esta disciplina.

#### **1.4 Clasificación del protocolo**

Como se desarrolló en los apartados anteriores, con las nuevas tendencias de negociación y el desarrollo de ceremonias en los diferentes ámbitos sociales, políticos y económicos, el protocolo oficial se ha ido transformando dependiendo de su entorno de aplicación. Hoy en día es común que se hable de su empleo en

---

<sup>24</sup> Martha Elizabeth Licona Curiel, *op. cit.*, pp. 27-28.

el ámbito religioso, deportivo, universitario, etc., lo cual ha permitido que se incorporen nuevos aspectos de estudio a esta práctica.

Por ejemplo, en la Universidad Nacional Autónoma de México contamos con un área especializada en el desarrollo de eventos que se llevan a cabo dentro y fuera de las instalaciones de la universidad. Sin importar el acontecimiento que se realice o en el que se participe, es importante hacer preciso uso de la marca UNAM, así como cumplir con la adecuada articulación y empleo de elementos, lo que permitirá una correcta proyección de imagen a los asistentes. La necesidad de regular la participación de la UNAM como una marca está en la importancia que tiene la percepción del exterior para cualquier organización o institución.

Con fines de esta investigación se hará una distinción entre tres ámbitos de aplicación del protocolo, tal y como se puede observar en la figura 2:

Figura 2. Clasificación del protocolo.



Fuente: Elaboración propia basada en Béatrice D'Orléans y Francisco Javier López.<sup>25</sup>

Es importante resaltar que estas tres clasificaciones se establecen en función de mejorar el entendimiento de las diversas áreas de aplicación del protocolo.

<sup>25</sup> Béatrice D'Orléans y Francisco Javier López, *El Valor de la Imagen: Relaciones Públicas y Protocolo en la Empresa*, Ed. Wolters Kluwer, Madrid, 2007, p. 10.

Dicho esquema permite clasificar las diferentes reglas protocolarias sin importar su reciente aparición o modificación.

## 1.5 Objeto del protocolo

Toda disciplina cuenta con un objeto de estudio, en el caso del protocolo el objeto de estudio se entiende como "...todo cuanto afecte a la forma externa de conducirse, y ha de ser incluso un recordatorio constante de actuación social [...]".<sup>26</sup>

En síntesis, el objeto de estudio del protocolo se relaciona con el comportamiento, ya que es a través del mismo que se establecen las reglas y normas protocolarias a seguir en cada situación de aplicación.

## 1.6 Precisiones sobre la aplicación del protocolo empresarial

Entendido también como *ceremonial empresarial*, es necesario mencionar como primer punto que dichas prácticas son relativamente recientes por lo que no existe hasta ahora una normatividad aplicable y autores como Montse Solé, protocolista española, señala que en la actualidad es difícil encontrar como tal el protocolo o ceremonial empresarial, aún se habla de estos conceptos aplicados a la empresa.<sup>27</sup>

El protocolo aplicado a la empresa tendrá como característica principal conducir sus relaciones en su propio beneficio, pero tomando en cuenta la proyección de imagen en su modo de actuar de acuerdo con sus ideales y valores. Lo anterior con la finalidad de identificar y dar unidad a sus representantes; se compone por referentes éticos, usos habituales, modos y comportamientos como el lenguaje, las celebraciones o la vestimenta. Al analizar el protocolo empresarial es necesario considerar que por ser un instrumento de uso interno y externo, el conocimiento de aspectos culturales básicos de diferentes sociedades permitirá no

---

<sup>26</sup> María Teresa Otero Alvarado, *Protocolo y...*, op. cit., p. 227.

<sup>27</sup> Lucía Irene Ruiz Sánchez, op. cit., p. 33.

sólo establecer mejores relaciones con el exterior, sino también demostrar el respeto del cuerpo empresarial a la diversidad cultural alrededor del mundo.

La internacionalización de la empresa y el papel protagónico que ésta ha ido adquiriendo con el paso de los años han permitido que se desarrolle un protocolo propio de sus eventos. Toma como referencia el protocolo oficial y lo adapta al sector privado, prevaleciendo en su aplicación la optimización de beneficios traducidos en la proyección de la imagen institucional. El protocolo empresarial engloba en su aplicación aspectos como:<sup>28</sup>

- La sistematización de los actos propios de la empresa, lo cual le permite generar procedimientos de calidad fruto de dicha sistematización
- La creación, optimización y proyección de la imagen corporativa
- La generación de mensajes institucionales

Los eventos corporativos tienden a ser una carta de presentación de la sociedad empresarial, es por ello que es necesario dar importancia a cada elemento que esté presente dentro del acto. En general, durante las ceremonias corporativas se debe manejar el protocolo con la flexibilidad requerida, sin perder de vista el objetivo del evento; también es necesario dar mayor protagonismo a los colectivos que integran la empresa u organización, proyectando así una imagen de cohesión. De igual forma la atención a las precedencias es un factor clave, las cuales deberán ser pactadas con anterioridad con el fin de evitar conflictos entre los asistentes.

En toda sociedad las costumbres y tradiciones son un punto de partida infalible, es por eso que durante la planeación de un evento o ceremonia la importancia de las mismas tenderá a modificar aspectos protocolarios. Es importante tomar en cuenta que los eventos internacionales deben atender las costumbres de todos los países que participan en el evento, con el fin de conciliar todas las cuestiones que puedan resultar incómodas para los asistentes, como es el caso de la comida, la simbología, el saludo, etc. De igual manera, y en caso de que se trate de un

---

<sup>28</sup> Béatrice D'Orléans y Francisco J. López, *op. cit.*, p. 95.

evento de carácter público-privado, se tendrá que hacer una investigación con respecto a los cargos del Estado y gobierno, pues estos tienden a cambiar de acuerdo al país del que proceden.

Un último punto a tomar en cuenta en relación a las precisiones de aplicación del protocolo es el tratamiento que se da a autoridades o representantes de las empresas. Es importante conocer el país de procedencia y el cargo de la autoridad o directivo con el fin de poder determinar los rangos protocolarios.

## **2. La importancia del protocolo empresarial en el contexto nacional y su vinculación con la Licenciatura de Relaciones Internacionales**

Como se ha desarrollado en el capítulo anterior, este proyecto está enfocado a los individuos que constantemente se enfrentan a una serie de interacciones regidas por un protocolo que mezcla lo tradicional y conservador con la innovación que guía las nuevas relaciones dentro de un contexto de globalización. Con el devenir del tiempo y a través de las brechas generacionales, las empresas han mantenido sus valores e imagen, elementos que se imponen y dan forma a las normas de conducta dentro del ámbito corporativo. Por ejemplo, empresas como Telefónica e Inditex, han basado su posicionamiento nacional e internacional a través de los valores que como empresas reflejan. Ambas son sinónimo de innovación y tradición, características que no sólo les han permitido sobrevivir sin mayores consecuencias a la crisis económica española, además las han posicionado como las favoritas entre adultos y jóvenes; Telefónica e Inditex han sabido obtener beneficios de uno de los aspectos protocolarios básicos: la identidad corporativa.

Aun cuando han pasado siglos desde que las primeras normas de conducta fueron establecidas por el ser humano que comenzó a vivir en grandes grupos de personas, en la actualidad aún es importante y relevante el hecho de tener conocimiento del protocolo y el ceremonial; erudiciones que nos permitirán desenvolvemos de forma adecuada en los diversos ámbitos.

En el ámbito empresarial, los individuos deben respetar un modelo de conducta previamente establecido por los corporativos, que no sólo les permite construir relaciones de manera educada, sino que también les da la oportunidad de proyectar en la otredad una imagen que cumple con los objetivos y valores de su organización.

Resulta fundamental que una persona tenga siempre presente que forma parte de un equipo corporativo, independientemente de cuáles sean sus creencias o ideales. En este sentido, conviene citar a Mila Alihan, experto en etiqueta empresarial, quien señala lo siguiente:

Los altos ejecutivos que dirigen los destinos de grandes consorcios actúan de manera convencional y con la firme determinación de mantener la máxima formalidad, rechazando definitivamente los modales, indumentaria, y forma de expresarse de los jóvenes. El ejecutivo en ciernes que desea triunfar, debe actuar de acuerdo con las políticas de comportamiento que exige la empresa a todo su personal ejecutivo.<sup>29</sup>

Así, como se puede apreciar en la cita anterior, Alihan reconoce y dota de protagonismo al tradicionalismo latente en cada empresa. Sin embargo, actualmente y tomando en cuenta la evolución de la sociedad, conviene analizar cuál ha sido el papel de las nuevas generaciones en la adopción de modelos que han transformado las relaciones a nivel empresarial.

La generación de los llamados *Millennials* (personas nacidas entre 1980 y 2000)<sup>30</sup> tiene la capacidad de soñar con el éxito y las oportunidades de alcanzarlo como ninguna otra. Ayudados del avance tecnológico, esta generación se ha posicionado en diversos sectores que además han logrado transformar significativamente.<sup>31</sup> Los *Millennials* y la idea del mundo laboral que esperan han revolucionado la forma de hacer negocios, y es que ahora no basta con ganancias económicas, las relaciones laborales así como de negocios van más allá del dinero, hoy se buscan conceptos como la felicidad y la superación personal. Una vez que el objetivo cambia, las repercusiones se reflejan en distintos elementos que componen cualquier tipo de relación; en el caso del ámbito empresarial, la necesidad de mantener los valores permanece aun cuando los medios hayan cambiado. Los jóvenes que son parte de esta generación se caracterizan por la compra inteligente, así como el desarrollo personal dentro de una red especializada en diversos sectores; la reputación de las marcas sin duda está en sus manos, y es que los avances tecnológicos permiten compartir la experiencia obtenida en cuestión de segundos. Hoy en día los modelos de negocios se

---

<sup>29</sup> Mila Alihan, *Etiqueta empresarial. El código no escrito del comportamiento ejecutivo*, Ed. Selector, México, 1990, p. 11-12.

<sup>30</sup> Goldman Sachs, *Millennials Coming of Age*, [en línea], en Goldman Sachs, 2017, dirección URL: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/> [consultado el 10 de enero de 2017].

<sup>31</sup> José Ángel Plaza, X, Y y Z, *las tres generaciones de la revolución tecnológica*, [en línea], en El país, España, 01 de septiembre de 2015, dirección URL: <http://tlife.guru/profesional/x-y-y-z-las-tres-generaciones-de-la-revolucion-tecnologica/> [consultado el 02 de enero de 2017].

transforman para dar paso a una generación altamente preparada y sumamente crítica.<sup>32</sup> Una generación que no sólo es cliente, sino que también forma parte del mundo laboral y, sobre todo, que busca transformación inmediata en aquello que no encaja en una realidad completamente distinta a la de sus padres.

El protocolo se transforma de acuerdo a la realidad en la que es aplicado y en este apartado se describe la transformación que éste ha sufrido en nuestro país, así como la vinculación directa con la disciplina de Relaciones Internacionales, la cual no sólo lo estudia, sino que también lo incorpora en su funcionamiento a nivel global.

## 2.1 Relaciones Internacionales y el protocolo

Relaciones Internacionales (RRII) es una disciplina de las Ciencias Políticas y Sociales cuyo objeto de estudio es la sociedad internacional. Edmundo Hernández-Vela la define de la siguiente manera:

Conjunto de ciencia, técnicas y artes, que mediante un enfoque multi e interdisciplinario: político, económico, jurídico, social, cultural, militar, científico, tecnológico, etc., estudia, analiza, evalúa y prospecta, de manera combinada e integral, los diversos sucesos, fenómenos y procesos, así como participantes, actores y protagonistas, de la política internacional (q.v.) de los sujetos de la sociedad internacional.<sup>33</sup>

El enfoque central de este apartado es la relación entre la disciplina y el protocolo, por lo que se entenderá por RRII: “los contactos, tratos o comunicaciones que tienen lugar entre una diversidad de actores –en la que los estados ocupan un lugar central- en numerosas áreas temáticas, particularmente del ámbito político. Esta interacción trasciende las fronteras nacionales y los

---

<sup>32</sup> BBVA Innovation Center, *¿Quiénes son los millennials y por qué son una generación única?*, [en línea], en BBVA IC, 05 de enero de 2015, URL: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/quienes-son-los-millennials-y-por-que-son-una-generacion-unica> [consultado el 02 de enero de 2017].

<sup>33</sup> Edmundo Hernández-Vela Salgado, *op. cit.*, p. 4043.

actores participan en ella con el objetivo de incrementar su satisfacción –ya sea en términos económicos, políticos o de otra índole-.”<sup>34</sup>

La cita anterior será usada como definición de trabajo, ya que permite entender el objeto de estudio de Relaciones Internacionales. A pesar de que existen diferentes teorías en torno a la definición de dicho objeto, para fines del desarrollo de este apartado, es necesario entender que nuestra disciplina estudia la interacción entre diversos actores estatales y no estatales. Teorías como el Liberalismo o Constructivismo han permitido englobar en el campo de estudio a todo tipo de actores. Sin embargo, los enfoques convencionales enfatizan el poder de las élites políticas en la decisión política, por lo que excluyen a los denominados grupos subalternos conformados por indígenas o migrantes.<sup>35</sup>

Ya que el objetivo del apartado es tomar como referencia las definiciones más apropiadas a la relación entre la disciplina y el protocolo, se puede recalcar que RRIL, en su estudio, involucra a los individuos, quienes son agentes o actores en el análisis por medio de los tipos de relaciones o interacciones previamente mencionados.

El protocolo, al ser un conjunto de normas aplicadas en diversos ámbitos, permite el establecimiento de relaciones agradables y positivas, relaciones que forman parte del campo de estudio de RRIL. A pesar de la importancia que tiene el conducirse de acuerdo a ciertas normas de convivencia, la mayoría de las veces no se entiende la relación que existe entre conocer el protocolo y el resultado positivo que éste pudiera tener en el establecimiento de relaciones, negociaciones, etc. entre Estados y diversos actores de la sociedad internacional.

Recordando la justificación desarrollada en el primer capítulo acerca del surgimiento y relevancia del protocolo empresarial, en este punto es necesario destacar que con la evolución y transformación del mundo y la sociedad, actores como las empresas, organizaciones no gubernamentales, entre otros, adquirieron poco a poco mayor protagonismo dentro del ámbito internacional. Las corporaciones se volvieron un actor relevante e indispensable en asuntos de

---

<sup>34</sup> Thomas Legler *et al.*, *Introducción a las Relaciones Internacionales: América Latina y la Política Global*, Ed. Oxford, México, 2013, p. 1.

<sup>35</sup> *Ibid.*, p. 5.

global importancia, es por eso que la regulación de los encuentros entre el sector público y privado se volvió tema de indispensable dominio. En su mayoría, las normas que rigen las relaciones previamente descritas han sembrado sus raíces en el protocolo oficial, sufriendo modificaciones con el único fin de adaptarse a un escenario que presentaba nuevos retos.

En el apartado 1.3 se describieron las fuentes del protocolo y se hizo una importante mención y descripción de los tratados bilaterales y multilaterales, los cuales forman parte esencial de la construcción del protocolo. Tratados como Westfalia, Aachen, la Convención de La Habana y la de Viena, forman parte importante de lo que se conoce como protocolo oficial.

Si se analizan dichos tratados, se entiende la importancia de estudiar acontecimientos previos que dieron origen a una serie de normas, las cuales posteriormente fueron plasmadas como reglas de convivencia, en su mayoría con el fin de cesar o evitar enfrentamientos bélicos. Las reglas de convivencia fueron basadas en el objetivo de establecer relaciones pacíficas que permitieran la creación de un ambiente amistoso, dando como resultado acuerdos que proponen acciones encaminadas a la solución de asuntos de carácter internacional.

Retomando los aspectos descritos anteriormente y la vinculación entre RRII-protocolo, es importante destacar el elemento cultural que da origen a dicha relación. La disciplina de Relaciones Internacionales es la encargada de analizar y prospectar los acontecimientos entre los sujetos que conforman la sociedad internacional, esto través de diversos enfoques, dentro de los que se incluyen el cultural y el social; la herramienta protocolaria basa su desarrollo en los usos y costumbres característicos de cada grupo social, por lo que dicha herramienta se convierte en una ventaja para el internacionalista que sabe utilizarla.

Al ser individuos con necesidad de pertenencia, nuestra historia y tradiciones nos acompañan para recordarnos nuestro origen, es por ello que la violación a alguna de nuestras costumbres suele ser un tema delicado. Dicho esto, como personas estableciendo relaciones en el exterior debemos entender el funcionamiento de las reglas de comportamiento en las diferentes culturas. Si bien es importante ser representantes de nuestra propia nación, también es

trascendental respetar todos y cada uno de los símbolos que nutren las ceremonias en los diferentes países. Como internacionalistas, es de suma importancia reconocer la influencia del aspecto cultural en cada sociedad; de la mano del reconocimiento también es necesario que seamos sujetos con la capacidad de respetar y acoplarse a la diversidad de cosmovisiones.

De igual manera, el entender la influencia de los diversos sectores en los fenómenos internacionales permite dar la importancia necesaria a cada uno de ellos; por ejemplo, en el ámbito empresarial las negociaciones suelen ser presenciales, por lo que la persona involucrada en ellas debe tener todo un análisis que anteceda a la reunión, con el fin de evitar acciones negativas y contar con información que permita controlar la situación. Como resultado del respeto que mostremos a la historia de la contraparte, la relación y los acuerdos que en ella se establezcan serán fructíferos, no sólo permitiendo proyectar mejores escenarios a futuro, sino también impactando positivamente como representantes de México y de nuestra marca específica.

## **2.2 Tendencias actuales del protocolo a nivel internacional**

Como se ha desarrollado a lo largo de este trabajo, el protocolo se adecúa al contexto en el que es empleado; se nutre de tradiciones y costumbres que lo vuelven esencial en la muestra de respeto a una comunidad o Estado. Actualmente, las sociedades están cada vez más conectadas y debido al fenómeno de la globalización, muchas ideas que se creían imposibles hoy son una realidad, pero eso no quiere decir que las tradiciones hayan dejado de ser importantes, tal y como se describirá a continuación.

Éste es uno de los apartados que se enfoca en el presente y en la manera en que hoy en día el mundo empresarial se desenvuelve. Cada año, el estudio *Global Meeting Forecast* de American Express Meeting & Events, da a conocer las tendencias que dominarán los eventos a nivel mundial. Para el año 2016 se plantearon 7 principales tendencias inspiradas en la evolución de la industria durante los últimos años: hacer mayores inversiones como consecuencia de la

recuperación económica global; la necesidad de crear una vinculación empresa-empleado se ha vuelto esencial; el *networking* se vuelve fundamental en el desarrollo empresarial; innovación que atraiga a las mentes más jóvenes; el uso de aplicaciones móviles que sean parte de la experiencia de un evento; análisis de riesgos e impactos durante la celebración o planeación de eventos; y finalmente, la importancia de desarrollar eventos emocionales que dejen un impacto en los asistentes.

A pesar de ser tendencias a nivel global, éstas marcan pautas a seguir y aplicar, las cuales se adaptan a diferentes regiones siendo ajustadas a un entorno específico, pero sin perder su objetivo en concreto.

Como se mencionó, al ser un mundo con mayores conexiones, es importante dar paso no sólo a las nuevas ideas, sino también hacer uso de las nuevas tecnologías que facilitan el desarrollo de cualquier tipo de contacto entre individuos. Las normas de comportamiento se remontan a un pasado histórico de cada lugar, y la carga respetuosa está implícita; sin embargo, en el caso de los eventos corporativos, el protocolo puede ser adecuado al evento en concreto. Es decir, la importancia de contar con una serie de normas funcionales en el ámbito empresarial garantiza el desarrollo óptimo de un acto; y aun cuando se trata de normas funcionales, los tiempos transforman a los individuos y es necesario entender lo que ocurre en el entorno para poder adaptarnos a éste.

Aquí, específicamente, se puede hablar del protocolo moderno, entendiendo por éste “una gestión integral o multidisciplinaria de actos o acontecimientos, desde el nacimiento de la idea hasta su producción y ejecución.”<sup>36</sup>

El protocolo, desde su origen, se ha relacionado con la escenificación y el poder, fundamentado en una tradición ancestral, representado con una estructura rígida y en la mayoría de los casos es visto como algo lejano. Sin embargo, y como se menciona en los párrafos anteriores, los constantes cambios que sufre la sociedad nos plantean una nueva forma de entender el protocolo, pues ya no se

---

<sup>36</sup> Ignacio Martín Granados, *El protocolo como factor de éxito en la organización de eventos*, [en línea], en Campaigns & Elections en Español, marzo-abril 2013, dirección URL: <http://martingranados.es/2013/04/04/el-protocolo-como-factor-de-exito-en-la-organizacion-de-eventos/> [consultado el 06 de septiembre de 2016].

trata únicamente de la colocación de autoridades en actos o ceremonias, se trata de una gestión integral de eventos o acontecimientos que abarcan el proceso de producción o ejecución de los mismos.<sup>37</sup>

El autor Ignacio Martín Granados propone entender la aplicación del protocolo en la actualidad a través de dos vertientes: la primera, saber cómo y para qué se organizan los actos protocolarios, y la segunda, comprobar la validez de la normativa legal. Entendiendo que el mismo sirve como herramienta social integrada por normas de carácter formal que pueden tener variantes o modificaciones que se adaptan a los constantes cambios de la sociedad, su finalidad radica en la proyección de imágenes y transmisión de mensajes, de acuerdo a los objetivos a cumplir.

A lo largo de los años, el protocolo ha sido percibido como un acto rígido y poco accesible, además de que se entiende como sinónimo de la precedencia. Su entendimiento se centra únicamente en orden y colocación de protagonistas, dando menor relevancia o dejando de lado factores como el ceremonial y la simbología, los cuales complementan el mensaje que está siendo transmitido: los actos y eventos anuncian un proyecto y la importancia del mismo, convirtiéndose así en un vehículo de comunicación.

Actualmente, factores como el impacto, la sorpresa, la tecnología y la relajación de las normas de convivencia han influido en el rompimiento del protocolo tradicional. Las nuevas tendencias buscan atrapar y comunicar al espectador que está presente en un evento, a los medios de comunicación e incluso a la opinión pública. Por lo tanto, las actividades protocolarias usadas en el pasado pierden escena y son transformadas de acuerdo a las necesidades que exige la sociedad actual.

La necesidad de impactar e informar a través de mensajes específicos ha generado la actualización de las antiguas reglas y la búsqueda de nuevos escenarios, se trata ahora del desarrollo de un protocolo mayormente flexible que transmita agilidad, creatividad y frescura. El objetivo de éste se mantiene intacto

---

<sup>37</sup> *Idem.*

en tanto que sigue siendo una herramienta de comunicación, gestión y planificación.

Cabe aclarar que aunque en años recientes el protocolo se ha vuelto más accesible, lo anterior no significa que deba perder en su totalidad el sustento histórico que mantiene presentes gran parte de las normas esenciales de convivencia. Los criterios mínimos de aplicación permitirán dar un sostén a las modificaciones de logística que el evento requiera, evitando las situaciones incómodas en su totalidad.

Según el acto que desarrollemos, el sentido de la aplicación del protocolo cambiará. El factor sorpresa sin duda ha sido la tendencia que ha marcado los últimos cinco años, sumado a la necesidad de compartir experiencias a través de los cinco sentidos (tacto, vista, olfato, oído y gusto). Lo anterior ha demostrado impactar potencialmente y proyectar una imagen que difícilmente será olvidada por el espectador. La clave del éxito de un acto o evento en la actualidad radica en la elaboración a la medida, actos singulares e innovadores, que conciten el interés mediático y que refuercen la imagen de la institución organizadora, siendo en este último punto especialmente importantes el uso de formas, gestos, decoración, entre otros detalles.

Interesante es analizar lo que ocurre en los eventos actuales, y es que a pesar de que existe un protocolo establecido, los encargados de éste han buscado oxigenarlo con la evolución a través de los años. Es decir, por muy tradicionales que sean los actos, se han nutrido de naturalidad y una imagen que conecta a la sociedad con sus representantes, lo anterior evitando que éste en sí mismo pierda su simbolismo o su acervo cultural/histórico.

Las tendencias globales marcan una conjugación entre tradición y modernidad que permite maneras flexibles que proyecten la realidad actual, que sean dinámicas y sobre todo que se apoyen en las nuevas tecnologías. En su mayoría los eventos de carácter privado han tendido a acoplar dichas tendencias de manera más rápida; el uso de nuevos espacios, propuestas vanguardistas, escenografías mediáticas, entornos comunicativos, etc., han sido propuestas

adoptadas como respuesta a la necesidad de mantener a una institución o actor presente en el público al que se dirige.

Sin duda alguna, las redes sociales son un tema presente en todos los ámbitos. Es por eso que se plantea la necesidad de aplicarlas e incorporarlas en las bases del desarrollo de actos, tal y como lo señala Ignacio Martín Granados:

Se debe perder el miedo a utilizar aplicaciones que permitan mayor interacción, participación, comunicación y retroalimentación tanto de los espectadores, como de una audiencia más allá de la presencial, haciendo partícipe del mismo [...] a nuestro público objetivo, donde quiera que esté y a través de canales no convencionales.<sup>38</sup>

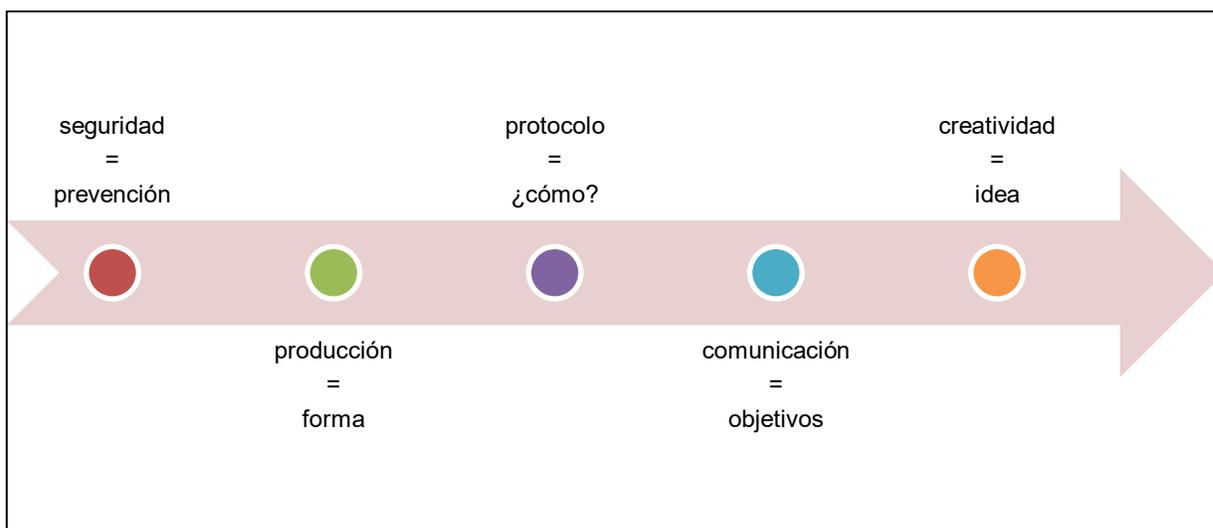
Con el *boom* tecnológico y el uso de un mayor número de herramientas, los eventos se convirtieron en una fuente de transmisión de mensajes en forma de imágenes, las cuales a través del uso de redes sociales han tenido impacto en un mayor número de espectadores. El protocolo también incluye producción, y debido a que nos desarrollamos en una era tecnológica, la aplicación de ésta es un tema en el cual se deben apoyar nuestros actos, nuevamente como respuesta a la evolución de la sociedad. Los tiempos cambian y con ello los individuos, el uso de costumbres y tradiciones se ve manipulado por diversos factores, y la forma en que comunicamos también se ve fuertemente afectada; el ex Presidente de la Escuela Internacional de Protocolo, Carlos Fuente, aboga por el cambio de un triángulo de la organización -comunicación, protocolo y seguridad-, a un modelo organizativo que represente las diferentes disciplinas transversales, a través de las cuales se nos permita hacer realidad la idea, poniendo al servicio del evento la creatividad, llevando el acto al éxito.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> *Idem.*

<sup>39</sup> *Idem.*

Figura 3. Modelo organizativo propuesto por Carlos Fuente.



Fuente: Elaboración propia basada en Carlos Fuente Lafuente.<sup>40</sup>

A través de este nuevo modelo propuesto por Carlos Fuente Lafuente, se prevén todo tipo de situaciones que pudieran surgir durante un evento. Un nuevo modelo permite incluir y adecuar las nuevas tendencias que tienen lugar en el siglo XXI; es decir, hoy no sólo se trata de comunicar, también es necesario contemplar el cómo, a través de qué, con qué objetivo y, sobre todo, a quién se le comunica. El protocolo correctamente aplicado en cualquier tipo de evento debe tomar en cuenta cuatro elementos clave: seguridad, producción, comunicación y creatividad.

Como se menciona anteriormente, el protocolo es el instrumento a través del cual las instituciones transmitirán un mensaje en concreto; el éxito de dicha transmisión radica en la reputación, coherencia y credibilidad, elementos que deben ser conjugados en los actos a llevar a cabo dentro de la sociedad contemporánea. Por lo tanto, es un instrumento que puede determinar el éxito o el fracaso; tomando en cuenta lo anterior, es necesario darle la importancia debida que permita su sabia utilización, adaptación y revisión.

Una de las tendencias que salta a la vista hoy en día es el concepto de *hospitality*, el cual deriva del turismo y ha sido recientemente utilizado en eventos

<sup>40</sup> Carlos Fuente Lafuente, *Protocolo para eventos: Técnicas de organización de actos I*, Ed. Protocolo, España, 2014, pp. 17-28.

corporativos españoles. El objetivo del concepto es brindar una experiencia personalizada a cada uno de los asistentes, siendo atendidos adecuadamente. Se busca aportar un valor añadido en la tarea de conseguir la memorabilidad positiva que los eventos deben alcanzar.<sup>41</sup>

El concepto busca crear un ambiente propio para los asistentes de un evento específico, un espacio que brinde comodidad, tranquilidad y sobre todo una experiencia personalizada; a través de la aplicación de *hospitality* se asegura que los invitados sientan un trato diferente y especial en comparación con los eventos tradicionales. Específicamente, en el caso de los corporativos es de mucha ayuda este tipo de experiencias, las cuales permiten un acercamiento directo entre individuos que muchas veces cierran negociaciones durante los actos empresariales.

Por otro lado, en el caso de eventos multiculturales, el concepto de *hospitality* aporta mayores beneficios, ya que a través de esta experiencia personalizada se respetan costumbres, tradiciones e incluso rutinas de los asistentes. Lo anterior provocará emociones en cada uno de los presentes que a su vez generará experiencias únicas y creación de lazos, traducido en resultados positivos. Dichos efectos, resultado de la aplicación de un nuevo concepto a los eventos, no serían posibles con el método tradicional.

El desarrollo tecnológico ha traído una serie de ventajas y desventajas; resaltando las últimas, es importante mencionar que recientemente se ha intentado hacer frente a la generalización social, dando paso a experiencias únicas y personalizadas en diferentes ámbitos sociales. Es así que las tendencias recalcan la necesidad de hacer sentir especial al asistente, resaltando el factor sorpresa que en la mayoría de los casos son las emociones.

---

<sup>41</sup> Diana Rubio, *Hospitality en Eventos*, [en línea], en Política y protocolo, 29 de junio de 2016, Madrid, España, dirección URL: <http://politicayprotocolo.com/> [consultado el 12 de septiembre de 2016].

## 2.3 Historia del protocolo nacional

A partir de los años ochenta México inició un proceso de reestructuración empresarial, y fue a partir de ese momento que el debate teórico se generó en torno a la polémica acerca de si el empresario debía ser concebido como actor racional, además de la importancia de éste en la toma de decisiones a nivel nacional.

Con la creciente importancia y relevancia en diversos ámbitos sociales, culturales y políticos, se entendió que no se trataba de un actor que se encontraba aislado, contrario a eso, se manifestaba un ente inmerso en un contexto de interacciones con otros sujetos e instituciones.<sup>42</sup>

El nuevo modelo económico dio paso a una reestructuración productiva en México. La función del Estado durante el cambio de modelo fue reorientada, favoreciendo sus políticas al capital trasnacional y al capital local con capacidad exportadora, lo cual se convirtió en el acontecimiento con el que la empresa obtuvo mayor popularidad. El gobierno mexicano dio mayor importancia a la actividad empresarial, y la agenda pública comenzó a incluir a la privada, facilitando el acceso e intercambio de información entre ambos sectores.

Con el auge anteriormente descrito de las empresas, México comenzó a preocuparse por las estrategias empresariales, entendiendo éstas en dos niveles, interno y externo. Esto lo ilustra de manera afortunada Marcela Hernández Romo, quien sostiene que la primera estrategia implica el diseño de los cambios técnicos, organizativos, culturales, de relaciones laborales y sociales dentro de la empresa tendientes a aumentar la productividad o calidad de procesos y productos; la segunda sería la planeada hacia el exterior, como las alianzas estratégicas, lograr la participación de inversión extranjera, el establecimiento de redes de clientes y proveedores, el desarrollo o adquisición de marcas de prestigio.<sup>43</sup>

Para poder entender la evolución del protocolo y su adaptación al ámbito empresarial es importante analizar a grandes rasgos el contexto histórico de la

---

<sup>42</sup> Marcela Hernández Romo, *La cultura empresarial en México*, Universidad Nacional Autónoma de Aguascalientes: Cámara de Diputados, LIX Legislatura, México, 2004, p. 54.

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 56.

industria en México. Así, Marcela Hernández Romo propone estudiar el desarrollo a través de cuatro periodos: el primer periodo abarca los años entre 1890 y 1910, en el cual la industrialización del país es apoyada y financiada principalmente por el gobierno. Con diferencias y algunas problemáticas regionales, México desarrolla dos polos industriales, por un lado se encuentra el empresariado en el norte, constituido como una élite regional, y por otro lado está el polo central, apegado a un estilo de vida europeo.

El segundo periodo comprendido entre 1917 y 1940, se basó principalmente en el desarrollo agrícola y es en éste en el que comienzan a establecerse las primeras relaciones entre empresa y Estado de manera separada, lo anterior con relación a la política laboral y los conflictos emanados de ella.

El tercer periodo se caracteriza por el cambio de modelo económico a inicios de los cuarenta y hasta finales de los setenta, en el cual la industria está protegida por el gobierno y el empresariado continúa siendo manejado por el Estado.

El cuarto periodo se caracteriza principalmente por el surgimiento de una nueva generación de grupos empresariales, mismo que va de los ochenta hasta la actualidad, se caracteriza principalmente por la ruptura y reconfiguración del sector industrial y empresarial de México.

Este último refleja el momento en el cual el papel del empresario se vuelve fundamental en la vida productiva y política del Estado mexicano. La característica principal del modelo neoliberal es sin duda la retirada del Estado de la economía dando como resultado un nuevo proceso de negociación, reconciliación y reconfiguración; dicha reconfiguración fue sobresaliente durante el periodo presidencial de Miguel de la Madrid, quien emprendió una política de ajuste en la que la política económica se transformaba con el objetivo de beneficiar a los empresarios mexicanos. El reajuste de la Madrid centró la política en el empresario, dándole especial relevancia en la vida económica y productiva de México, así como la responsabilidad de modernización a nivel local y nacional.

Con un nuevo plan de acción en los diversos ámbitos nacionales, las relaciones entre Estado y empresa comienzan a sobresalir dentro de un clima de confianza y favoritismo; sin embargo, los empresarios comienzan a preocuparse y

reconfigurarse en torno a sus propias estrategias y no únicamente a su relación empresa-Estado. El empresario se vuelve un individuo que establece diversas relaciones con su entorno, interioriza su cultura, da valor a las relaciones de poder, y sobre todo se maneja de acuerdo a la subjetividad que fija sus límites y metas.

Dentro de esta etapa histórica la reconfiguración da una nueva visión del mundo en cuanto a la concepción de la empresa como ente independiente se puede entender como la “[...] ruptura/reapropiación que tiene que ver con los siguientes códigos y acciones: en lo empresarial significó iniciar un nuevo ciclo bajo otros parámetros; era aprovechar la oportunidad de arriesgarse a abrirse a nuevas estrategias, tanto al interno como al externo.”<sup>44</sup> Con lo anterior la cultura empresarial sufrió una dramática transformación que fue nutrida con el intercambio comercial con Estados Unidos, dicha transformación es clara en el norte de México, y principalmente en la herencia de grandes familias empresariales que se vieron enriquecidas a principios de los años ochenta y hasta mediados de los noventa.

Sin duda parte de la historia empresarial en nuestro país involucra figuras político-empresarias: su participación directa en puestos de gobierno, la toma del poder político por los tecnócratas, la alianza con Salinas y la llegada de Fox a la presidencia, fueron algunos elementos que permitieron una participación directa de la empresa en el Estado. Por lo tanto, la relación con este último se transforma, rompiendo con el distanciamiento ideológico, dando paso a la convergencia y la alianza. La cercanía con el Estado concede privilegios clave para el desarrollo del ámbito empresarial dentro de territorio nacional; la venta de paraestatales, así como la influencia que ejercen las corporaciones en la política económica vuelve indispensable la regulación de encuentros entre ambos, regulación que permite manejar las relaciones empresa-Estado en un ambiente armonioso. La importancia de la influencia estatal se refleja en el ámbito económico, así como en el social, definiendo las políticas de crecimiento y estableciendo parámetros de comportamiento a nivel local.

---

<sup>44</sup> *Ibid.*, p. 100.

Finalmente, es necesario entender que las configuraciones empresariales se han enriquecido exponencialmente a partir de la década de los ochenta. Sin duda, la influencia y el terreno que las corporaciones fueron ganando a lo largo de la historia mexicana nos permiten entender su actual relevancia. En este caso se han adoptado a lo largo de los años una serie de normas de comportamiento que permiten desarrollar eventos público-privados; sin embargo, la importancia del sector privado se vuelve cada vez más influyente dentro del ámbito público, por lo cual es de suma importancia recopilar todas aquellas normas que se han ido adaptando del protocolo oficial a los eventos privados. Hasta la fecha, el protocolo en el ámbito privado tiende a ser menospreciado dando lugar a una serie de errores que podrían costar no sólo relaciones comerciales, sino también la pérdida de grandes sumas de capital.

## **2.4 El protocolo en los actos empresariales**

Como se ha analizado en los apartados anteriores, el protocolo es importante en cualquier ámbito de su aplicación. En el caso de las empresas, la proyección de la imagen es un tema que puede ser reforzado a través del uso adecuado del protocolo en actos o ceremonias corporativas. Las áreas más relevantes son la organización como tal, relación con los medios de comunicación, trato con clientes y proveedores de distintas culturas, *personal branding*<sup>45</sup> y la interacción en línea; cada una de estas áreas requiere de una previa preparación que dé como resultado una sola proyección.

En el caso de la organización es importante contemplar hasta el menor detalle, pretendiendo tener todo bajo control, lo cual nos servirá para multiplicar y replicar el efecto del acto empresarial; en cuanto a la relación con los medios de comunicación, debemos hacer atractivo nuestro evento, no sólo con la intención de difundir a la empresa, sino también con el objetivo de proyectar una imagen positiva que permita llegar a un mayor público; el trato con clientes y proveedores

---

<sup>45</sup> Se entiende por *personal branding* al sello distintivo que tiene cada persona, el cual le permite conseguir mayor éxito en las relaciones sociales y profesionales. El concepto nace a partir de la idea de que las personas hacen a la empresa.

de distintas culturas nos permitirá acercarnos a los individuos mediante el respeto y la tolerancia a sus tradiciones, lo cual nos dará mayor alcance en las negociaciones y establecimiento de relaciones empresariales; el *personal branding* nos permite proyectar una imagen alineada a los valores institucionales, así la primera impresión se vuelve una herramienta fundamental en cualquier acto; finalmente, la interacción en línea es de suma importancia en un mundo que depende en gran medida de la tecnología. El uso de redes sociales, así como saber superar crisis de reputación, permitirán que la empresa cautive a un mayor número de personas a través de los objetivos establecidos con anterioridad.

Las empresas al ser entidades de carácter económico dentro de la sociedad, son también consideradas protagonistas en diversos ámbitos, por lo que la relevancia de sus eventos en los ámbitos públicos y privados aumenta cada día más. Para poder entender el protocolo que se maneja en el sector empresarial, es necesario hacer una pequeña clasificación de los eventos que pueden surgir en el medio corporativo, estos pueden ser actos de carácter interno y de carácter externo.

- Carácter interno – Las personas u organizaciones no son ajenas a la empresa y el principal objetivo generalmente es tratar temas como estrategias, situación financiera, etc. Se caracterizan por ser actos informativos y sencillos en su mayoría.
- Carácter externo – Estos eventos cuentan con la presencia de individuos e instituciones ajenas a la empresa, en estos se pone mayor énfasis en la prestación de servicios o planeación, ya que la evaluación del acto en sí mismo proviene de entes externos.

Lo que ocurre generalmente es que las clasificaciones se mezclan en cierto grado, por lo que nos encontraremos con episodios propios de una empresa que incluyan patrocinadores, ponentes, entre otros, ajenos a la misma. He aquí donde cabe retomar lo mencionado en el apartado anterior, y es que aun cuando existen reglas específicas y clasificaciones previas, la importancia del protocolo en la

actualidad es poder contar con una serie de normas que permitan una amena interacción, dando un toque de originalidad que se adecúe al acto y a las necesidades que se presenten, teniendo en cuenta que no se debe caer en la informalidad.

Usado como herramienta clave en el desenvolvimiento de acuerdos y negociaciones, el protocolo empresarial incluye las normas de etiqueta y cortesía necesarias para cumplir con los objetivos específicos de una empresa. Éste agrega un valor diferencial a la empresa, lo cual proyecta una buena imagen, atención personalizada y soluciones al cliente; podemos analizarlo por etapas y entenderlo desde el individuo, desde el equipo de trabajo, y finalmente desde el cliente. En cuanto a la aplicación del protocolo a un individuo es importante considerar el cuidado de la imagen, la actitud y el respeto al entorno; en cuanto a su aplicación enfocada al equipo de trabajo y el cliente, se debe tomar en cuenta la importancia de escuchar y satisfacer las necesidades de ambos, brindar atención y empatía para uno y otro; sin duda, es importante que la proyección en general también se demuestre en cada individuo que forma parte del equipo corporativo. Es decir, para proyectar una imagen en específico a nivel empresarial, es necesario trabajar en puntos como puntualidad, respeto, imagen corporal y verbal, entre otros; la clave de un protocolo exitoso es sincronizar los valores de la empresa con la proyección de los individuos que forman parte de ella.

La aplicación del mismo en el ámbito empresarial ha ido adquiriendo una serie de características a lo largo de los años que le han permitido convertirse en una importante herramienta de gestión. En el siguiente capítulo se detallan aspectos sumamente importantes como las invitaciones, presentaciones, el saludo, conversaciones personales, comidas-cenas empresariales, regalos, etc., claves con las cuales se garantiza la proyección y ejecución positiva de cualquier acto empresarial. Al final de esta recopilación se reafirmará el hecho de que la disciplina protocolaria genera dentro de la empresa una cultura de organización que permite la potencialización de la imagen empresarial, mejorando de esta forma la relación con los proveedores y facilitando la retención de clientes.

## 2.5 Empresas que han sabido desarrollar el protocolo

El protocolo como herramienta permite obtener grandes beneficios cuando se entiende y explota, de otra manera es imposible que dé resultados positivos a una empresa. Un gran número de éstas ignoran la importancia de establecer protocolos empresariales en lo interno, lo cual tiene como consecuencia una mala percepción de los valores o la imagen de la corporación en sí misma.

Ejemplos claros del uso y desarrollo del protocolo existen. Casos como IKEA, Starbucks e Inditex, han resaltado sus valores en el impacto que tiene su imagen corporativa a nivel global. Se trata del caso de empresas que han sabido proyectar de manera positiva su misión inicial, sin olvidar la innovación y creatividad que han inyectado en sus modelos de acción. Además, una de sus características importantes ha sido que el personal que forma parte de su equipo se siente realmente perteneciente y comparte los valores, por lo cual, la imagen de un individuo y el corporativo no representan una contradicción en sí.<sup>46</sup>

El caso de IKEA es básicamente reconocer la importancia del cliente en el funcionamiento empresarial, la forma de establecer negocios se transforma en la actualidad con el fin de brindar una experiencia personalizada. Gonzalo Antoñanzas, Director General Adjunto de IKEA Ibérica, descubrió que la clave de su crecimiento económico estaba en entender a su cliente y la evolución de la sociedad que adquiere su servicio. Esta empresa ha resaltado que su objetivo principal es “enamorar al cliente”, y ha transformado la forma de hacerlo de acuerdo a los cambios que se viven día a día en su grupo social; no se olvida el objetivo central del retail europeo, únicamente se acopla a una colectividad en constante transformación. El acercamiento de la empresa con socios y clientes se debe a la construcción de una imagen corporativa resistente a la sociedad y sus cambios.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Paul Leinwand and Varya Davidson, *How Starbucks's Culture Brings Its Strategy to Life*, [en línea], Harvard Business Review, 30 de diciembre de 2016, dirección URL: <https://hbr.org/2016/12/how-starbucks-culture-brings-its-strategy-to-life> [consultado el 03 de enero de 2017].

<sup>47</sup> Pedro Merino, *Las 5 claves del actual IKEA: personas, valores, innovación, cliente y eCommerce*, [en línea], ECOMMERCE NEWS, 22 de octubre de 2014, dirección URL: <http://ecommerce->

Por su parte, Starbucks resalta los valores de su marca, el cuidado del mínimo detalle. La importancia de dar al cliente una experiencia grata no sólo consiste en servir buen café, el ambiente debe generar tranquilidad y una sensación de satisfacción en los clientes. Starbucks hoy se posiciona como uno de los referentes de empresa de éxito en todo el mundo, y cuando se habla de ésta, los consumidores en su mayoría identifican los valores clave de su rotundo éxito.

Finalmente, Inditex es un ejemplo claro de la revolución en uno de los sectores económicos más tradicionales de la economía: el textil. Inditex ha sabido aprovechar las oportunidades, el talento y la tecnología que tienen a la mano, insertándose en el mercado global. Se trata de una marca española que no sólo tiene una imagen corporativa realmente avasalladora, además ha logrado generar empatía entre sus clientes y lo ha convertido en una oportunidad de superación aun frente a la crisis económica española de los últimos años.<sup>48</sup>

Las tres empresas tienen en común el desarrollo detallado de los aspectos protocolarios básicos en una empresa. La imagen que proyectan al exterior y los valores en los que basan su actividad las han posicionado como empresas de éxito, y su éxito sin duda es el reflejo de la organización interna que les permite generar en los clientes un sentimiento de pertenencia. En el caso de Inditex y Starbucks, su nivel de detalle es tal, que aún a pesar de incorporarse a diferentes culturas, mantienen los distintivos que fortalecen a la marca en sí misma. La ejecución, distribución, venta, producción, etc., se ha detallado de tal forma que hace auténtica la marca aun a pesar de la “tropicalización” que sus productos pudieran sufrir. Aun cuando mantienen su imagen en el mercado global, han sabido insertar sus marcas sin crear inconformidad en la sociedad.

El caso de México es particular. Algunas empresas como Bimbo, FEMSA, Lala, Grupo Modelo, Cemex y Grupo Maseca (las cuales se encuentran en las listas de

---

news.es/actualidad/las-5-claves-del-actual-ikea-personas-valores-innovacion-cliente-y-ecommerce-19096.html# [consultado el 22 de diciembre de 2016].

<sup>48</sup> M. Ponce de León, *Inditex, Ikea, Starbucks...o cómo la innovación es más que un producto*, [en línea], Zoom News, 13 de diciembre de 2012, dirección URL: <http://www.zoomnews.es/economia/empresas/inditex-ikea-starbucks-o-como-innovacion-es-mas-que-producto-original> [consultado el 20 de diciembre de 2016].

empresas con mejor reputación a nivel global)<sup>49</sup> instrumentan el protocolo empresarial a través de algunas áreas operativas como los departamentos de relaciones públicas. En 2016, los directivos de las empresas se dieron cuenta de la importancia del manejo de relaciones públicas, y gracias a las agencias encargadas de la comunicación, el *marketing* y la imagen de las marcas, el sector empresarial mexicano se percató de los principales cuatro retos a afrontar: el pleno reconocimiento de la necesidad de las relaciones públicas; creación de contenido de impacto de acuerdo a los diferentes canales de comunicación; estrategias alineadas a los objetivos de negocio; y finalmente, el incremento del impacto de las campañas de publicidad.<sup>50</sup> Comenzando así a reorientar sus estrategias en temas relacionados con el protocolo y las relaciones públicas, dando la importancia necesaria a las mismas.

En suma, existen pocas empresas que han sabido utilizar el protocolo a su favor para posicionarse en el mercado, es por eso que el siguiente capítulo pretende generar en el lector una idea concisa del mismo llevado a la práctica en el ámbito empresarial, así como las ventajas que se obtienen al saber su uso y su correcta aplicación.

---

<sup>49</sup> Mesa editorial Merca2.0, *Las seis empresas mexicanas con mejor reputación*, [en línea], en Merca2.0, 18 de mayo de 2009, dirección URL: <http://www.merca20.com/las-seis-empresas-mexicanas-con-mejor-reputacion/> [consultado el 09 de febrero de 2017].

<sup>50</sup> Jeanette Leyva, 2016, *año de grandes retos para las RP mexicanas*, [en línea], en El Financiero, 12 de enero de 2016, dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/2016-ano-de-grandes-retos-para-las-rp-mexicanas.html> [consultado el 09 de febrero de 2017].

### 3. Propuesta de guía de Protocolo empresarial en México

En este último capítulo, es necesario preguntarse cuál es la verdadera relevancia del protocolo empresarial en un país como México. Una aproximación a la respuesta es que durante los años noventa, en este país se dio el auge de las relaciones empresa-Estado, donde los empresarios cobraron importancia tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Con este reajuste del escenario interno, la importancia de establecer un protocolo que regulase las actividades entre públicos y privados se vuelve esencial en el desarrollo de encuentros entre ambos. Las empresas se vuelven parte fundamental de la representación nacional en el extranjero y, por lo tanto la cultura empresarial de éstas se convierte en un referente nacional.

La participación durante la década de los sesenta por parte del Estado mexicano en la economía del país comenzó a revertirse en los ochenta, con el cambio de modelo económico resultado de la crisis económica por la que atravesaba el país, lo cual dio paso al surgimiento de una nueva forma de acumulación sustentada en nuevas relaciones económicas-sociales entre el Estado, la iniciativa privada y la sociedad civil.<sup>51</sup> Hoy en día, los Estados trabajan en crear certidumbre en las empresas que pretenden invertir, directa o indirectamente en un país. En el caso mexicano, Pro México, en conjunto con las cámaras de comercio<sup>52</sup>, trabajan para orientar las relaciones público-privadas, además de garantizar la integración y competitividad en el mercado nacional.<sup>53</sup>

En la actualidad, la importancia de las empresas en nuestro país radica en el impacto que tienen en la generación de empleos y la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, en su

---

<sup>51</sup> Emilio Barriga Delgado, *El Estado y la economía: el caso de México*, [en línea], Comercio Exterior, junio de 1997, dirección URL: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/336/3/RCE3.pdf> [consultado el 07 de enero de 2017].

<sup>52</sup> Entendidos como organismos encargados de velar por los intereses de los empresarios extranjeros en el lugar en el que estos residen.

<sup>53</sup> Pro México, *Objetivos*, [en línea], 2015, dirección URL: <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/mision-vision-valores-objetivos> [consultado el 07 de enero de 2017].

mayoría PYMES.<sup>54</sup> Independientemente si se habla de una empresa nacional o extranjera, la importancia de convivir de manera pacífica se encuentra principalmente en la relevancia de sus actividades dentro y fuera de México.

Países como España y Argentina han desarrollado en su mayoría las reglas generales de protocolo y ceremonial que seguimos en el país. El nuevo concepto de protocolo empresarial surge a partir de la necesidad de entender y guiar las relaciones entre privados. El concepto nace en la Escuela Internacional de Protocolo –institución educativa fundada en 1995 en España-, la cual regula el protocolo y ceremonial de un gran número de países iberoamericanos. En nuestro país, se ha buscado incidir cada vez más en la disciplina a través de congresos nacionales en e internacionales, organizados principalmente por la Academia Mexicana de Protocolo –institución privada encargada del estudio del protocolo en México, en todas sus manifestaciones-. A pesar de que se busca cada vez más desarrollar dicha disciplina en nuestro país, en el caso del concepto de protocolo empresarial aún es necesario recurrir a fuentes en su mayoría procedentes de los países anteriormente mencionados.

A lo largo de los años, el protocolo y ceremonial se han visto como actividades secundarias, provocando generalmente la improvisación y afectando las relaciones de los involucrados. A pesar de que el conocimiento sobre esta disciplina es fundamental, la falta de importancia en su aplicación ha originado un campo de acción olvidado, que tiene como resultado una serie de faltas a las normas generales que se han creado con el fin de facilitar los procesos logísticos de la mayoría de los encuentros.

La relevancia e importancia de las prácticas protocolarias se encuentra en las relaciones humanas en general. Lucía Irene Ruiz Sánchez lo expresa de una manera fácil de entender: “En el mundo contemporáneo las prácticas protocolarias y su ceremonial se encuentran presentes en todos los ámbitos del quehacer humano, sus manifestaciones se pueden encontrar tanto en actividades públicas

---

<sup>54</sup> Pro México, *PYMES, Eslabón fundamental para el crecimiento en México*, [en línea], PRO MÉXICO, 2016, dirección URL: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html> [consultado el 03 de enero de 2017].

como en privadas; su conocimiento se hace necesario para asegurar la convivencia pacífica y cortés, y su vigencia debe ser reconocida.”<sup>55</sup>

Sin duda, uno de los grandes retos que enfrenta esta disciplina es la serie de mitos que se crean en torno a su utilidad. Es decir, las creencias de que el protocolo únicamente debe ser aplicado en ciertos ámbitos o esferas socioeconómicas, y que éste se refiere a las actividades propiamente del Estado, no permiten evidenciar el provecho de su aplicación en cualquier otro escenario, por lo tanto su desarrollo se ve truncado y poco valorado.

Es en este punto en el que lo desarrollado en los capítulos anteriores nos ayuda a entender que el protocolo no es una estructura fija. Se trata de una estructura que es capaz de moldearse de acuerdo al contexto de su aplicación y es ahí donde radica la riqueza y valor de dicha disciplina. El protocolo debe entenderse como un instrumento que permite el establecimiento de relaciones pacíficas, ya sea entre particulares o grupos sociales; así, el impacto de la aplicación de dicho instrumento puede representar el éxito o fracaso del evento o acto en cuestión.

### **3.1 Aspectos protocolarios básicos en México**

Así como el protocolo se adapta al contexto social en el que se usa, también adquiere elementos culturales y temporales para su interpretación. La cultura es un elemento que define la visión con la que se entiende el protocolo como tal. Inicialmente, el concepto *culture* se refería a cultivar las buenas maneras; el significado fue transformándose y los franceses fueron los primeros en usar la palabra refiriéndose al desarrollo del comportamiento individual. Su definición incluía el arte, la literatura y el logro intelectual, así como la apreciación y conocimiento de los anteriores. Kahn define el concepto de cultura como una palabra que hace referencia a un grupo de personas que tienen en común

---

<sup>55</sup> Lucía Irene Ruiz Sánchez, *op. cit.*, p. 19.

características ideales;<sup>56</sup> es decir, ésta se define como un elemento social que abarca distintas formas y expresiones de acuerdo a una sociedad determinada.

Elementos como valores, costumbres, lenguajes, estética, tradición o religión, forman parte de la cultura; dichos elementos contribuyen al sustento histórico del protocolo. Para fines del desarrollo de este capítulo, retomaré la definición propuesta por la internacionalista Martha Elizabeth Licona Curiel<sup>57</sup> en la que establece que las normas que lo conforman pueden ser establecidas por costumbre o tradición, siendo éstas las que le dan su carácter de temporalidad y cambio, así como su originalidad y precisión.

En cuanto a los diferentes países del mundo, el resaltar los aspectos culturales permite entender las tendencias empresariales de cada uno de ellos. De acuerdo con Candace McKinniss, autor del libro *Business in Mexico*, el caso específico de nuestro país refleja una serie de medidas adoptadas a través de aspectos como la familia, las relaciones entre hombre y mujer, la estructura de la sociedad, la cultura popular (música, danza, arquitectura, literatura, etc.), el patrimonio mexicano y la influencia de Estados Unidos.

- Familia: la familia como unidad central de la sociedad mexicana dicta costumbres que para muchos reflejan cierta dependencia entre los mexicanos. Sin embargo, para poder entender el comportamiento de un connacional es necesario crear profundas y fuertes conexiones sociales, las cuales posteriormente se reflejan en oportunidades profesionales o de negocios.
- Relaciones entre hombre y mujer: aunque a lo largo del tiempo se ha buscado que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades en México, los estudios demuestran que la sociedad en nuestro país aún mantiene ciertas normas que diferencian los sexos en cuanto a relaciones laborales o de negocios. Para algunos estratos sociales, e incluso algunas

---

<sup>56</sup> Julie Reeves, *Culture and International Relations*, [en línea], Routledge Taylor & Francis Group, 2004, dirección URL: <https://drive.google.com/file/d/0B3f4ZS1Wn4WJbFZ5WERNUWJfRIE/view?ts=5837917d> [consultado el 07 de enero de 2017].

<sup>57</sup> Martha Elizabeth Licona Curiel, *op. cit.*, pp. 13-14.

generaciones, los estándares se establecen de acuerdo a los roles familiares que cumple cada individuo.

- La estructura de la sociedad: punto que hace referencia a las diferentes tradiciones y costumbre que se observan en todo el país. Tradiciones que tienen variaciones de acuerdo a la ubicación geográfica, la composición social e incluso la actividad económica predominante. Las diferencias entre norte, sur, este, oeste y centro son sumamente notables.
- Cultura popular: la música, danza, arte, literatura, etc., son aspectos que fortalecen la riqueza cultural de un país. Para los mexicanos, la cultura popular marca nuestro día a día; aspectos relacionados con los negocios se desarrollan en un ambiente de convivencia, las reuniones laborales se hacen mientras se come algún platillo o se bebe alguna copa, el acercamiento que un extranjero puede tener hacia un mexicano es sin duda mucho más fuerte cuando demuestra admiración o interés por conocer más de México. Cualquier persona que decida adentrarse en este país, debe estar consciente de la necesidad de enriquecerse en aspectos populares de costumbres y tradiciones mexicanas.
- El patrimonio mexicano: la historia influye y está presente en todo lo que constituye a un país, en este caso la conducta y ciertos modales que se adoptan tienen un antecedente en diversos acontecimientos históricos, como la conquista, la independencia, la revolución, entre otros.
- La influencia de Estados Unidos: en realidad México comparte muchas características con sus vecinos del sur. Sin embargo, la influencia estadounidense se hace presente principalmente en los estados del norte que se encuentran a lo largo de la frontera; la población que ahí habita ha interactuado de manera tan cercana con los estadounidenses que han adoptado muchas costumbres provenientes de dicho país. Más que olvidar sus tradiciones originarias, los estados del norte suelen mezclar costumbres, creando así transformaciones a algunas normas históricamente establecidas.

México finca su desarrollo en su pasado histórico; acontecimientos trascendentales a lo largo de su historia determinan algunas características del comportamiento social. Las tradiciones y costumbres, al ser parte de dicho legado, se enriquecen del pasado significativo de cada región.

Al entender el protocolo de un país, el individuo se acerca un poco más a su contraparte y beneficia la negociación a su favor. Candace McKinniss habla de que los negocios son conducidos por las personas, y éstos son exitosos en la medida que los individuos desarrollen sus relaciones o contratos con su contraparte. El saber desarrollarse en un determinado contexto significa proyectar una imagen positiva, saber comunicar, además de comportarse de acuerdo al ámbito social; el seguir reglas impuestas por la sociedad brinda una sensación de seguridad y bienestar, obtenidos a través del respeto a los demás.

En cuestiones corporativas, y tomando en cuenta un análisis general, es necesario mencionar que los aspectos a continuación descritos son adoptados de acuerdo al entorno social en el que la empresa se desarrolla. Sin embargo, no dejan de ser un distintivo de los valores y el origen de cada una de las organizaciones:

1. Identidad corporativa – Constituye la personalidad de la empresa, abarcando las diversas formas de expresión como la simbología y el comportamiento. Ésta debe reflejar una imagen acorde con sus valores y elementos destacables.
2. Imagen corporativa – Es el resultado de la captación de señales por parte del cliente. Se desarrolla en torno a la identidad y el deseo de proyectar valores específicos.
3. Códigos empresariales – Normas y usos establecidos que son dictados al interior de la empresa. Generalmente responden a tradiciones.<sup>58</sup>

Los tres elementos anteriormente desarrollados son esenciales en el protocolo empresarial, y es que dichos elementos forman la base del comportamiento

---

<sup>58</sup> Lucía Irene Ruiz Sánchez, *op. cit.*, p. 164.

interno y externo de la sociedad empresarial. La identidad, así como la imagen y los códigos, permiten entender los valores de la empresa, además de posicionar a ésta en diversos sectores económicos. Lo anterior, a su vez se ve reflejado en el éxito de las negociaciones.

Los siguientes subtemas pretenden describir las tendencias protocolarias en México, siendo así un apoyo para el lector de esta investigación. A través de estas tendencias se pretende brindar una herramienta de interacción empresarial a nivel nacional, dirigida a quien se interese en la disciplina del protocolo. Cada subtema pretende dar un análisis del contexto histórico, concluyendo con una propuesta de ejecución.

### **3.2 Imagen y proyección**

La profesionalidad está ligada directamente a la proyección de la imagen del individuo. Los funcionarios de la empresa deben cuidar aspectos de comportamiento, apariencia física y forma de comunicación con las personas que los rodean. La importancia de proyectar una imagen positiva radica en la percepción que se crea a través de la imagen de cada sujeto directamente involucrado en las actividades corporativas. Para aclarar el punto anterior, es necesario mencionar que la empresa, sin importar su tamaño, construye una imagen aunque no haya trabajado en hacerlo. Esto lo hace no sólo mediante las acciones que lleva a cabo con propósito, también lo hace a través de las opiniones y características sociales de sus empleados, proveedores y el entorno en el que se relaciona.<sup>59</sup>

Los cinco primeros minutos de un encuentro entre dos personas, o la denominada “primera impresión”, son cruciales en el resultado de la proyección de cualquier individuo. El aspecto del sujeto nos dice mucho acerca de él, aun cuando no haya pronunciado una sola palabra. El lenguaje corporal y su análisis se vuelven determinantes en este punto. Albert Mehrabian, uno de los primeros

---

<sup>59</sup> Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Auditoría de la imagen de empresa métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Editorial Síntesis, 2014, p. 288.

investigadores del lenguaje corporal, asegura que el impacto total de un mensaje corresponde 7% verbal (únicamente palabras), 38% vocal (tonos y sonidos) y finalmente el 55% corresponde a lo no verbal.<sup>60</sup>

Es como te ves cuando lo dices, no realmente lo que dices.  
The Definitive Book of Body Language<sup>61</sup>

Tomando en cuenta la importancia de saber expresarnos y entender el lenguaje no verbal, a continuación se hace una revisión de las partes corporales más susceptibles a ser analizadas:

1. La cara – Es el punto de mayor expresión de la persona, y la serenidad se demuestra cuando los músculos que la conforman se encuentran relajados. La mirada debe fijarse en el individuo con el que estamos estableciendo un diálogo; la risa debe ser oportuna y sincera; y finalmente, la voz deberá demostrar seguridad a través de su firmeza y con un correcto cambio de entonación de acuerdo a las diversas situaciones.
2. La cabeza – Es importante entender que la postura de ésta nos permite comunicar si existe interés o no hacia los temas que se están dialogando. El levantar la cabeza y proyectar la barbilla hacia adelante puede entenderse como una expresión de agresividad o control, mientras que el asentir ligeramente puede proyectar interés y acuerdo. Por lo tanto, independientemente del género, el individuo deberá levantar la cabeza naturalmente, permitiendo un contacto directo con su mirada.
3. Los brazos – Naturalmente adoptamos posiciones que utilizan los brazos como protección de las zonas más vulnerables del cuerpo cuando percibimos situaciones de inseguridad. Si se analiza la expresión corporal, los brazos cruzados proyectan desacuerdo y rechazo a situaciones que

---

<sup>60</sup> Allan Pease y Barbara, *The Definitive Book of Body Language*, [en línea], PDF, Pease International, 2004, p. 27, dirección URL: [http://www.yashada.org/yashttt/static\\_pgs/Allan\\_and\\_Barbara\\_Pease\\_-\\_Body\\_Language\\_The\\_Definitive\\_Book.pdf](http://www.yashada.org/yashttt/static_pgs/Allan_and_Barbara_Pease_-_Body_Language_The_Definitive_Book.pdf) consultado el 08 de enero de 2017.

<sup>61</sup> *Ibid.*, p. 9. (Traducción propia)

desagradan al individuo; cruzar un brazo por delante que sujeta al otro proyecta desconfianza; adoptar una postura en la que las manos se unen por detrás de la espalda o en la que los brazos caen al lado del cuerpo, comunica confianza y ausencia de miedo al dejar expuestos puntos fisiológicos débiles.

Cuando el individuo se encuentra sentado lo recomendable es que los brazos se posen sobre las piernas cuando no existe alguna mesa sobre la cual podamos apoyarnos; en caso de que exista tal, la persona deberá mantener ambas manos sobre la mesa haciendo un pequeño cruce de manos que evitará que juguemos con los dedos u objetos próximos.

4. Las manos – El uso de éstas puede ayudar a enfatizar o reafirmar lo que se expresa verbalmente, además el mensaje se vuelve más comprensible para la contraparte. Los gestos más persuasivos se alinean con el significado verbal.
5. Las piernas – Las piernas se vuelven una parte esencial en el análisis de la imagen pues permiten adoptar cierta postura corporal, lo cual expresa sentimientos internos con mayor libertad. Las piernas rectas comunican apertura al diálogo, evitando proyectar defensa, competitividad o aburrimiento.

El hombre seguro debe mantener las piernas paralelas, el tórax recto, la cabeza en alto, la mirada hacia su contra parte y las manos relajadas a la altura de las piernas en caso de que no sostenga algún objeto. Mientras que la mujer, debe adoptar una posición erguida y las piernas rectas. Ambos géneros deben mantener un caminar pausado, con pasos de acuerdo al largo de sus piernas y un ligero movimiento sincronizado con su andar. La posición al sentarse debe demostrar equilibrio en el cuerpo y brazos relajados, evitando hacer movimientos bruscos al momento de acompañar alguna expresión oral.<sup>62</sup>

En la actualidad, existen gran cantidad de estrategias recomendadas a individuos para poder demostrar una *presencia ejecutiva*. De acuerdo con Betty

---

<sup>62</sup> Lucía Irene Ruiz Sánchez, *op. cit.*, p. 167.

Liu, fundadora de una de las empresas que ofrece asesoramiento en temas de empoderamiento, a través del saludo firme, una excelente postura y una sonrisa confiada, es posible proyectar poder. La *presencia ejecutiva* es el término que dan los asesores de imagen al comportamiento de un líder. Aun cuando es importante para líderes y posiciones de dirección, dichas recomendaciones no excluyen a los individuos que forman parte de un específico grupo social.<sup>63</sup> Recomendaciones como la posición, el enfrentamiento cara a cara, la mirada en los espectadores, el saludo, el movimiento de manos y el volumen de la voz, permiten a cualquier individuo que las ponga en práctica sentirse seguro, y a su vez proyectar confianza.

Como se mencionó al inicio de este apartado, las personas se vuelven un referente de la empresa. Por lo tanto, su proyección se vuelve pieza clave en la imagen que el público se forma de ésta. Dado el hecho anterior, “es importante lograr un equilibrio entre la capacidad profesional que se posea y la imagen y comportamiento social que debe demostrarse en el ejercicio de la diaria actividad. Por el prestigio de la empresa donde se desenvuelve, el ejecutivo está obligado a ser ejemplo de cortesía dentro y fuera de su trabajo, y a proyectar la mejor imagen.”<sup>64</sup>

### 3.3 Precedencia interna y externa

De acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia Española* se entiende por precedencia a la prioridad de tiempo o antelación en el orden.<sup>65</sup> Con fines de uso en el protocolo y ceremonial, se entiende por precedencia al “orden de prelación entre los asistentes a un acto.”<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Betty Liu, *5 Body language tips that will make you feel more powerful*, [en línea], LinkedIn, 25 de enero de 2017, dirección URL: [https://www.linkedin.com/pulse/5-body-language-tips-make-you-feel-more-powerful-betty-liu?trk=v-feed&lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad\\_flagship3\\_detail\\_base%3BpqkUZ9dE1cyahxxRYvtHEA%3D%3D](https://www.linkedin.com/pulse/5-body-language-tips-make-you-feel-more-powerful-betty-liu?trk=v-feed&lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_detail_base%3BpqkUZ9dE1cyahxxRYvtHEA%3D%3D) [consultado el 26 de enero de 2017].

<sup>64</sup> *Ibid.*, p. 168.

<sup>65</sup> Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, [en línea], dirección URL: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=TurxTmz> [consultado el 11 de enero de 2017].

<sup>66</sup> Protocolo & Etiqueta, *Precedencia: Significado, Situaciones y Evolución*, [en línea], Protocolo & Etiqueta, 2011, dirección URL:

Los actos de carácter público suelen establecer un orden de precedencia específico que puede actuar en dos sentidos: la relación con el personal interno y la que se debe seguir en atención a personas ajenas al plantel.<sup>67</sup> En el caso de los actos de carácter público-privado, generalmente se sigue un orden de jerarquización. Sin embargo, también es necesario tomar en cuenta la estructura de la organización misma para contemplar si existe una precedencia previamente fijada por la empresa hacia su personal.

En el caso empresarial no existe una estructura común para todas las empresas, y es que de acuerdo a los objetivos de cada una de ellas, se establece un orden de precedencia que responde a metas previamente establecidas. En general, al establecer dicho orden se deben tomar en cuenta una serie de elementos específicos para determinar el lugar que cada persona debe ocupar. En el caso de los empresarios, es necesario recurrir a la importancia que tienen dentro de la organización, actividades que desempeñan o antigüedad dentro de ésta.

Cuando se trata de actos público-privados, es necesario tomar en cuenta que en ambos ámbitos existen figuras de gran importancia que no pueden ser equiparadas entre sí, por lo que en este tipo de eventos es necesario alternar a las personalidades y ordenarlas de acuerdo a la relación entre las actividades que desempeñan o la cercanía de las relaciones entre los asistentes.<sup>68</sup>

La precedencia permite un desenvolvimiento cortés y cordial de los participantes en diversos actos de aplicación. El establecer el orden de las personalidades puede sonar a un acto sencillo, sin embargo, habrá que hacerlo con debida atención y justificando en todo momento el orden que se ha decidido seguir. Sin importar el carácter del acto, no existe una normatividad que establezca una precedencia, por lo que la persona a cargo tendrá que hacer uso del buen criterio para establecer el orden a seguir; puede justificarse la elección a través de características como antigüedad, representatividad, alfabético, alternado,

---

[https://www.protocolo.org/ceremonial/presidencias\\_y\\_precedencias/precedencia\\_significado\\_situaciones\\_evolucion.html](https://www.protocolo.org/ceremonial/presidencias_y_precedencias/precedencia_significado_situaciones_evolucion.html) [consultado el 22 de noviembre de 2016].

<sup>67</sup> Lucía Irene Ruiz Sánchez, *op. cit.*, p. 168.

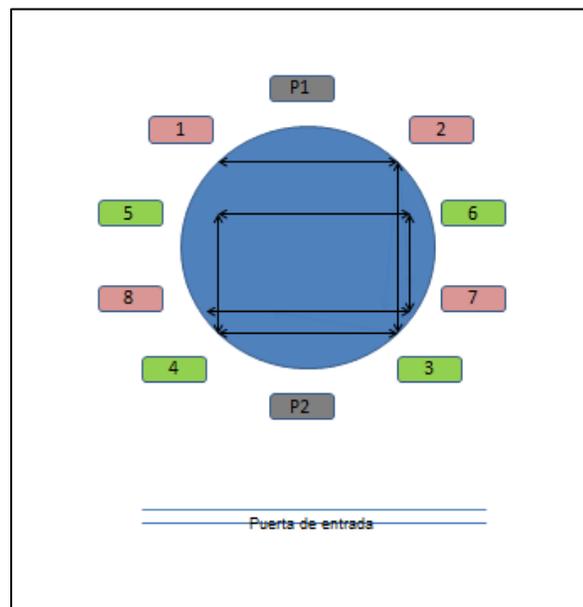
<sup>68</sup> *Ibid.*, p. 169.

asimilación, jurisdicción o responsabilidad, cualquiera que desee usarse para justificar la precedencia es completamente aceptable en la disciplina protocolaria. Mientras el criterio tenga un sentido que se relacione con los intereses empresariales, la naturaleza de la actividad y el valor ético de la empresa o institución, será funcional y exitoso.

Cuando se trata de la colocación de los asistentes en la mesa, existen dos sistemas:

- Del reloj – Este sistema se recomienda para reuniones en las que la primera presidencia tiene un rango superior a la segunda presidencia. La colocación se establece en función del movimiento de las agujas del reloj; se trata de una especie de espiral alrededor de las dos presidencias.<sup>69</sup>

Figura 4. Sistema de reloj.



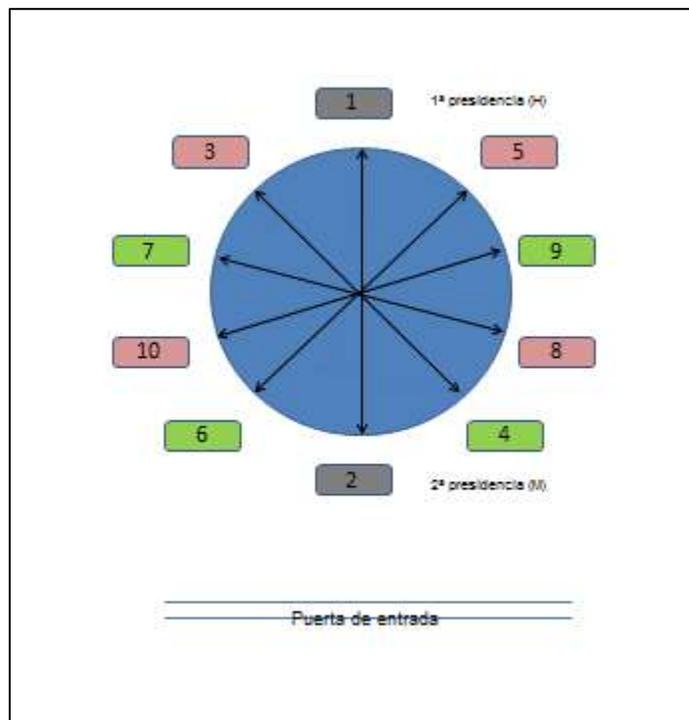
Fuente: Elaboración propia basada en Juan Pedro Izquierdo López.<sup>70</sup>

<sup>69</sup> María del Carmen Martínez Guillén, *Manual básico de protocolo empresarial y social*, Ed. Diaz de Santos, España, 2007, pp. 55-56.

<sup>70</sup> Juan Pedro Izquierdo López, *Presidencias y precedencias*, [en línea], 08 de mayo de 2012, dirección URL: <http://pt.slideshare.net/juanpedroizquierdolopez/presidencias-y-precedencias?ref=> [consultado el 09 de febrero de 2017].

- Cartesiano – Este sistema se recomienda únicamente cuando las presidencias son del mismo sexo. El acomodo de éste sigue la dirección de las aspas de una equis. Situadas ambas presidencias, se alterna el acomodo entre izquierda y derecha, de las más cercanas a las más lejanas.<sup>71</sup>

Figura 5. Sistema cartesiano.



Fuente: Elaboración propia basada en Juan Pedro Izquierdo López.<sup>72</sup>

### 3.4 Comunicación verbal y escrita

Como se mencionó en el apartado 3.2, la importancia de la proyección trabaja directamente con la expresión oral. La comunicación se entiende como el proceso que involucra dos partes, un emisor y un receptor, ambos establecen una conexión en un momento y espacio determinado, a través de la cual se intercambia una idea denominada mensaje. Con el fin de que el proceso de

<sup>71</sup> Protocolo & Eventos, *Protocolo fácil*, Protocolo & Eventos, infografía n. 7, 2017.

<sup>72</sup> Juan Pedro Izquierdo López, *op. cit.*

comunicación sea exitoso, es necesario tomar en cuenta la claridad, concreción, concesión y brevedad. Estas cuatro características permiten transmitir un mensaje que el receptor podrá procesar con facilidad.

La comunicación es una necesidad del ser humano que se desarrolla a muy temprana edad con el objetivo de sobrevivir. Conforme pasan los años los individuos vamos puliendo la habilidad que tenemos para comunicar de acuerdo a las necesidades a las que nos enfrentamos, así cuando el individuo se desarrolla en el ámbito laboral busca relacionar, transmitir o intercambiar ideas entre las personas que conforman su entorno. Para poder establecer canales de comunicación efectivos es necesario estructurar adecuadamente el mensaje, que se preste atención al emisor, dejar al interlocutor concluir su exposición, y el receptor deberá realizar una escucha activa para entender en su totalidad el mensaje que le ha sido transmitido.<sup>73</sup>

Toda intervención que se pretenda debe ser planteada con antelación, este principio es característico en el ámbito empresarial, específicamente al momento de negociar. Siempre que se intente tener una conversación o entablar un diálogo, es necesario tomar en cuenta los puntos específicos a tratar, evitando digresiones. Cuando se trata de algún tipo de reunión y se busca iniciar una conversación de manera sutil abriéndola con un tema en común entre las partes, es necesario evitar política, religión, salud o dinero, esto con el fin único de prevenir situaciones que incomoden a cualquiera de los individuos involucrados. El éxito de todo tipo de conversaciones radica en escuchar con atención a la otra parte para poder responder de manera concisa al mensaje que se está planteando.

Como sugerencia, es importante tomar en cuenta que “un buen conversador y por tanto un buen anfitrión, es amable y tiene sentido del humor; lee mucho y se mantiene informado, escucha, hace preguntas abiertas y le da importancia a los demás.”<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> González Coronel, *La Utilidad de la Comunicación Oral y Escrita en el Ámbito Laboral*, [en línea], Academia, 09 de agosto de 2011, dirección URL: [http://www.academia.edu/5877776/La\\_Utilidad\\_De\\_La\\_Comunicacion\\_Oral\\_Y\\_Escrita\\_En\\_El\\_ambito\\_Laboral](http://www.academia.edu/5877776/La_Utilidad_De_La_Comunicacion_Oral_Y_Escrita_En_El_ambito_Laboral) [consultado el 22 de noviembre de 2016].

<sup>74</sup> Lucía Irene Ruiz Sánchez, *op. cit.*, p. 171.

El trato al personal interno y externo debe ser siempre respetuoso. Aun cuando en la actualidad se han modificado ciertas reglas de convivencia, es recomendable mantener un trato tradicional, evitando herir susceptibilidades entre miembros de diferentes generaciones. En este punto, es indispensable mencionar las obligaciones protocolarias que tienen los miembros de las empresas en el trato que se establece al recibir a algún invitado a la empresa o institución. El anfitrión debe coordinar la recepción cálida de la persona externa que ha sido invitada; de acuerdo al cargo que ostente el invitado será el equivalente quien lo reciba, y en caso de que se trate de personas que no porten un cargo de dueño o presidente, deberá asignarse una persona encargada de su recepción.

El trato adecuado, así como el respeto al tiempo de los participantes, es de vital importancia para cumplir los objetivos exitosamente. Las reuniones deberán ser establecidas de acuerdo a horarios específicos y evitando interrupciones de cualquier tipo. Al término de la sesión, y sin importar el resultado de ésta, el anfitrión debe de acompañar a su invitado, despidiéndolo de manera respetuosa y cálida.

La cultura es un tema que debe tomarse en cuenta y al que se debe prestar especial atención, si el invitado es extranjero habrá que contar con una planeación oportuna que evite problemas protocolarios. El saludo, la vestimenta y la puntualidad, suelen ser los puntos que más se deben cuidar cuando se trata con culturas diversas.

La comunicación escrita, al igual que la oral, debe establecer previamente a quién se dirige, cuál es el motivo de su creación y cómo se expresará lo que deseamos comunicar. La importancia de esclarecer estos puntos radica en evitar malos entendidos que se originan debido a la falta de claridad. El uso de signos de puntuación y redacción son fundamentales para construir un mensaje claro que permita darnos a entender, por lo cual es necesario conocer las reglas de la gramática. Anteriormente, era común redactar correos, cartas o memos de gran extensión, sin embargo, entre más conciso sea el mensaje, mejor comunicación tendremos con la contraparte, lo cual permitirá llegar a un objetivo claro.

La escritura utilizada de la forma adecuada se convierte en una herramienta que facilita el tránsito de ideas entre individuos. Es necesario aprender a redactar los diferentes tipos de escritos que una empresa puede usar, ya que no es lo mismo si hablamos de una carta comercial, un memo, un informe o una publicación en las redes sociales; cada documento se redacta y dirige de diferentes formas, no todos requieren el mismo lenguaje, y definitivamente no tienen la misma extensión. Por lo tanto, conocer a la contraparte e identificar el mensaje son puntos esenciales que permitirán posteriormente la construcción de un documento específico, que no sólo dará pauta a comunicar la idea de algún individuo, también se convierte en una forma de fortalecer la imagen de una empresa.

### **3.5 Actos de la empresa**

Las empresas, sin importar su giro, son entidades de carácter económico dentro de la sociedad y, de igual manera son protagonistas y organizadoras de diversos actos.<sup>75</sup> El resaltar la importancia de los actos empresariales reside en la imagen que se proyecta a través de ellos; como se ha descrito en apartados anteriores, cada una de las actividades y comportamientos, dentro y fuera de la empresa, permiten al público formar un criterio sobre la identidad empresarial de cada marca. Los actos realizados por las empresas pueden clasificarse principalmente en dos: de carácter interno y de carácter externo. Sin embargo, si tomamos en cuenta la organización, podemos decir que hablamos de actos propios o ajenos.

En el caso de los actos de carácter interno, la empresa y sus miembros llevan a cabo las actividades en su totalidad, generalmente son informativos y a puerta cerrada. En cuanto a los actos de carácter externo, se trata de eventos organizados fuera de la empresa que además involucran a terceros. Si definimos la clasificación de actos propios y ajenos, debe tomarse en cuenta que los

---

<sup>75</sup> Protocolo & Etiqueta, *Tipos de actos en la empresa*, [en línea], Protocolo & Etiqueta, 06 de octubre de 2013, dirección URL: [https://www.protocolo.org/laboral/empresarial/tipos\\_de\\_actos\\_en\\_la\\_empresa\\_internos\\_externos\\_propios\\_ajenos.html](https://www.protocolo.org/laboral/empresarial/tipos_de_actos_en_la_empresa_internos_externos_propios_ajenos.html) [consultado el 22 de noviembre de 2013].

primeros son organizados por equipo propio de la empresa, mientras que los segundos son organizados por un tercero pero tomando en cuenta la participación directa de nuestra empresa, ya sea como asistentes o patrocinadores.

Cualquiera que sea el acto que se lleve a cabo, es necesario tener presente la importancia de resaltar la marca. Aun cuando se trata de un evento que involucra a la empresa de manera indirecta, debemos asegurar que la imagen corporativa sea acertada y concuerde con el tipo de evento del que se está formando parte.

Por ejemplo, la Cámara Española de Comercio, asociación civil encargada de fortalecer el desarrollo de relaciones empresariales entre España y México,<sup>76</sup> cada mes participa en una noche de *networking* en colaboración con otras cámaras de comercio europeas. En octubre de 2016, se realizó un evento organizado por la Cámara Francesa de Comercio, sin embargo, las empresas socias de la Cámara Española no habían sido invitadas, por lo que ese mes, dicha Cámara decidió retirar su apoyo al evento en vista de que sus socios no habían sido requeridos a tal noche. La Cámara que representaba a las empresas españolas se solidarizó con sus socios haciéndoles ver que sin importar la oportunidad que existía de abrir mayores vacantes para nuevas empresas, las empresas españolas siempre tendrían el apoyo de una organización que se fundó con el único propósito de respaldar a sus compatriotas en México. Un ejemplo claro de recordar los cimientos y valores que dan origen a la creación de una empresa o institución, y que deben mantenerse firmes aun cuando pasen los años, porque eso es lo que permite que la identifiquen del resto de las empresas/instituciones.

Centrándonos en la idea de crear u organizar un evento empresarial, toda área de protocolo o relaciones públicas debe dividir el plan de acción en tres partes: planeación, programación y realización del acto. Generalmente se cree que este plan de acción aplica únicamente para los actos masivos, sin embargo, existen muchas partes que son de gran ayuda aun cuando se trata de actos más pequeños como desayunos o conferencias.

---

<sup>76</sup> Cámara Española de Comercio, *Misión y Objetivos*, [en línea], dirección URL: <http://www.camescom.com.mx/la-camara/> [consultado el 11 de enero de 2017].

1. Planeación del acto - En este primer punto, es necesario tomar en cuenta el tipo de evento que se llevará a cabo, el espacio y fechas que se ocuparán, una posible lista de las personalidades que asistirán y la cobertura en medios que se dará al acto en cuestión.
2. Programación del acto - Este punto es esencial y, si se trabaja con anticipación, ahorrará inconvenientes en la última etapa que es la realización. Envío de invitaciones y confirmación de asistentes, coordinación del equipo de trabajo que llevará a cabo el acto, contratación de personal de servicio (incluyendo limpieza, catering y edecanes), elaboración y difusión del programa, y finalmente se debe prever el “vestido del salón” (presídium, manteles, sillas, arreglos florales, banderas, etc.).
3. Realización del acto - En este último punto se refleja el esfuerzo que se ha hecho en los pasos anteriores. La recepción, acomodo de invitados, conducción del evento, discursos y convivio, son resultado de la organización previa. Por lo que si se llevó a cabo una buena planeación y programación, la realización se conduce sola.

La organización del evento debe responder a las pautas y códigos de la empresa, los asistentes deben ser considerados de acuerdo al tema y la precedencia la mayoría de las veces deberá ser fijada siguiendo las jerarquías de los asistentes; en cuanto al acomodo de los mismos, si la reunión es interna, es común que se distribuyan desde el centro comenzando con la máxima autoridad, alternando derecha e izquierda en descenso de orden jerárquico. Si se trata de una reunión con invitados, suele acomodarse la máxima autoridad al centro, a la derecha autoridades de la empresa invitada, y a la izquierda autoridades de la propia empresa.<sup>77</sup>

Como se menciona anteriormente, la empresa, y en especial el área de Protocolo o Relaciones Públicas, determinan los pasos y el orden a seguir en la organización de los eventos. Sin embargo, el objetivo de este trabajo es recopilar y sintetizar algunas de las tendencias generalmente usadas en los eventos

---

<sup>77</sup> Lucía Irene Ruiz Sánchez, *op. cit.*, p. 174.

empresariales, por lo que lo anteriormente descrito se trata únicamente de las recomendaciones que facilitan el trabajo de cualquier persona que se desenvuelva en el ámbito empresarial.

### 3.6 La negociación

De acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia Española*, el verbo negociar hace referencia al comercio e intercambio de mercancías o valores, aunque también es entendido como el trato de asuntos públicos o privados procurando el mejor logro.<sup>78</sup> La negociación es el proceso de interacción, entre dos o más partes, que tiene por objetivo generar beneficios de acuerdo a los intereses de cada una de ellas.

La capacidad que tiene una persona para negociar se refleja en los resultados, los cuales deben estar presentes en el corto plazo -conseguir las metas planteadas-, y en el largo plazo -el alcance de resultados deseados-. La negociación es una actividad que requiere de estudio, análisis y estrategia, por lo tanto, incluye en su aplicación elementos como planeación, objetivo, evaluación y control.<sup>79</sup>

Para el desarrollo acertado de cualquier tipo de negociación, el ejecutivo deberá tomar en cuenta puntos clave que le permitan alcanzar las metas establecidas. Con el paso del tiempo, se han desarrollado diversas técnicas de negociación que brindan planes detallados y listos para ser ejecutados; las técnicas más comunes incluyen desde el ganar-ganar, ganar-perder y, en el peor de los casos, perder-perder. Sin duda alguna, al igual que en la disciplina protocolaria, la negociación ha transformado su ejecución de acuerdo a factores históricos, sociales y económicos. Hoy en día es común que las negociaciones busquen obtener el mayor beneficio para ambas partes sin necesidad de grandes

---

<sup>78</sup> Real Academia Española, *Diccionario de Lengua Española*, [en línea], dirección URL: <http://dle.rae.es/?id=QMTFYRQ> [consultado el 11 de enero de 2017].

<sup>79</sup> Cecilia Durán Mena, *Las 3 etapas (básicas) para negociar con éxito*, [en línea], Forbes México, 8 de julio de 2015, dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/las-3-etapas-basicas-para-negociar-con-exito/#gs.VJdxTNA> [consultado el 10 de enero de 2017].

inversiones<sup>80</sup>; el resultado de una negociación exitosa no debe ser obtener la victoria absoluta, se deben tomar en cuenta los costos y si estos son elevados, habrá que dejar pasar dicha “batalla”.

El área de ventas está directamente relacionada con la actividad de la negociación. Sin embargo, cualquier persona que se desarrolle en un círculo social busca, en algún momento, una interacción que le otorgue algún tipo de beneficio. Para dar marcha a una negociación exitosa es necesario que el ejecutivo en cuestión tome en cuenta aspectos como sus prioridades y la definición de su posición en relación a la contraparte. Además, el contar con una investigación previa que le permita conocer a la otra parte, así como ofrecer acuerdos que cumplan con sus intereses, dará paso a que se llegue a la meta en menor tiempo. La negociación generalmente se convierte en un momento de intercambio de propuestas, por lo que se recomienda prever alternativas que permitan evaluar diferentes escenarios. De esta manera la decisión final tomará en cuenta información precisa que respalde dicha elección.

Hannah Riley Bowles, una experta negociadora y profesora de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy, señala que toda buena transacción debe de contar con seis características específicas:

1. Es importante desarrollar habilidades de negociador, independientemente del ámbito en el que el sujeto se desarrolle. Cuando se trata de interactuar con algún cliente, es necesario que se haga saber que el tema central es la negociación, esto sin importar la confianza que exista entre las partes. Lo anterior permitirá esclarecer el motivo del encuentro, más allá de establecer únicamente una conversación social.
2. En el ámbito de los negocios, un aspecto que puede influir en el desarrollo de las negociaciones es el sexo del sujeto que se presente a la actividad. Tanto para hombres como para mujeres, el negociar requiere de

---

<sup>80</sup> Luer, *Bases para una buena negociación*, [en línea], Revista Merca 2.0, 20 de marzo de 2014, dirección URL: <http://www.merca20.com/las-bases-para-una-buena-negociacion/> [consultado el 11 de enero de 2017].

experiencia, pero sobre todo requiere de respeto; el respeto implica la capacidad de negociar con eficacia.

3. El actuar con confianza permitirá generar seguridad en la contraparte. Los negociadores no deberán demostrar exceso de confianza y olvidar las necesidades de otros, pero tampoco deberán presentarse como suplicantes.
4. La importancia de comunicar el proceso de negociación permitirá actualizar a los involucrados con respecto a los avances que se han obtenido. La actualización deberá ser cuidadosa y procurará no enaltecer a ninguna de las partes.
5. El control de las emociones es fundamental a la hora de discutir algún tema. Especialmente en los negocios, ambas partes deben desarrollar la negociación sin dejarse llevar por sentimientos que nublen la objetividad de los sujetos. Es decir, no se trata de que un individuo gane por el hecho de querer coronarse como campeón, se trata de establecer acuerdos que beneficien a los involucrados.
6. Lo más importante es saber a dónde se quiere llegar. El conocer y definir, desde un principio, la meta final tiene un gran valor, ya que esto dará pie a que se establezcan acuerdos que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo.

Bowles asegura que la negociación efectiva permite mejorar en aspectos profesionales y personales. Establecer metas claras que permitan saber el camino a seguir, lo que se quiere alcanzar y cómo se va a alcanzar, es un proceso que puede aplicarse a cualquier ámbito social. Comunicar ideas precisas, así como reconocer el uso efectivo de palabras como “sí” y “no”, enriquecen la vida de un individuo en diferentes sentidos.<sup>81</sup>

Al igual que otras actividades sociales, el desarrollo de las negociaciones está determinado principalmente por aspectos culturales. “[...] la cultura es tan poderosa que influye en la forma como las personas perciben, visualizan y actúan

---

<sup>81</sup> Whitney Johnson, *6 Tips for Reluctant Negotiators*, [en línea], Harvard Business Review, 24 de abril de 2014, dirección URL: <https://hbr.org/2014/04/6-tips-for-reluctant-negotiators> [consultado el 10 de enero de 2017].

en el mundo y por lo tanto en cómo hacen negocios”<sup>82</sup>, lo anterior describe claramente la influencia de las creencias conscientes e inconscientes de una determinada sociedad. La tendencia a nivel global es la interconexión de las culturas, y aunque éstas convergen en algunos aspectos, es necesario percibir las diferencias con el fin de entender a la contraparte.

Como ejemplo de lo anterior, podemos desarrollar un breve análisis de las diferencias que existen al momento de establecer negociaciones en diferentes países. En el caso de Alemania los negocios se desarrollan de forma metódica, ordenada y sumamente estructurada, el respeto es un valor que tiene gran peso, y la debilidad la ven reflejada en el nerviosismo de la contraparte. Bélgica por su parte tiene una cultura de negocios relajada aunque formal y de compromiso. Francia tiende a demostrar un estilo de negociación individualista y siempre resaltando los rangos jerárquicos, la vestimenta es siempre formal y la preparación de ambas partes es indispensable. El tiempo para los estadounidenses es importante, por lo que las reuniones son directas y sin mucho cabildeo; las reuniones cuentan con la presencia de asesores legales, por lo que la confirmación es de suma importancia. En el caso de los japoneses, el trato debe ser cordial y respetuoso; es importante recalcar que son tradicionalistas y reservados, por lo que el inicio de las negociaciones es antecedido por una buena relación personal; el consumo de alcohol está restringido en las reuniones fuera de la oficina. La religión es un tema que marca la vida social y política del mundo árabe, por lo que es necesario que la contraparte esté informada acerca de los horarios de oración y festividades que pudieran celebrarse durante la agenda de reuniones; es importante cuidar lo que se come y bebe en presencia de musulmanes; generalmente el contacto entre hombres es más intenso, y ésta es una forma de demostrar lo hospitalario y amistoso que pueden ser los musulmanes.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Oswaldo Morales, *La importancia de la cultura en los negocios mundiales*, [en línea], América economía, 31 de agosto de 2010, dirección URL: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/la-importancia-de-la-cultura-en-los-negocios-internacionales> [consultado el 11 de enero de 2017].

<sup>83</sup> María del Carmen Martínez Guillén, *op. cit.*, pp. 126-132.

El conocimiento de la diversidad cultural en la sociedad nos permitirá crear relaciones comerciales basadas en la comunicación efectiva. No sólo es necesario poder establecer acuerdos entre diferentes sociedades, también es importante que éstos sean entendidos de igual manera por las partes involucradas. Toda relación social se basa en la comunicación, es por eso que entender la cosmovisión de un grupo de individuos permitirá establecer interacciones claras y precisas.

### **3.7 Las políticas de la empresa**

El comportamiento laboral es uno de los aspectos cruciales en el desarrollo que un individuo tiene dentro de una empresa. Las empresas establecen códigos de conducta y ciertas pautas que se alinean a los valores de ellas, pero aun cuando existen dichos manuales, el empleado tomará en cuenta que su comportamiento debe ser natural, por lo que la discreción, cortesía y los buenos modales, deben estar presentes en la vida diaria de los individuos que forman parte de la organización.

Dentro de los puntos a destacar, generalmente se engloban temas como ropa de trabajo, lenguaje y puntualidad. Sin embargo, el acoso y las actividades prohibidas suelen ser integrados a manera de advertencia hacia los empleados. El incumplimiento de las normas establecidas dentro de la empresa puede ser causa de despido. La integridad, responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo son características que las empresas valoran y que están presentes más allá de las propias políticas empresariales.

Parte esencial de entender las reglas de conducta que se establecen en el lugar de trabajo, es conocer como éstas mejoran y vuelven el ambiente laboral armonioso. Un lugar de trabajo que permita a sus empleados sentirse cómodos y relacionarse positivamente con sus compañeros, automáticamente genera mejores resultados.<sup>84</sup> Anteriormente, se buscaba que las personas se aislaran y enfocaran su plena atención al trabajo o las actividades que desempeñaban, pero

---

<sup>84</sup> Lee Caraher, *Millennials en la oficina: Cómo lidiar con una generación que no sigue reglas*, Ed. Paidós, 2015, p. 3.

actualmente, y con la denominada generación *millennial* las cosas han cambiado, la necesidad de comunicación con su entorno, así como la expresión han generado en un gran número de empresas ambientes flexibles que se adaptan a los nuevos trabajadores. Aun cuando existe una gran tendencia a dejar lo tradicional de lado, debemos tener presente que el ámbito empresarial sigue siendo un entorno respetuoso y que exige cierto comportamiento que permita crear puentes generacionales, por lo que la cortesía debe estar presente en todo momento.

Es importante resaltar la cuestión anteriormente mencionada que son los puentes generacionales y, es que a pesar de que existen un gran número de estudios en torno a las personas *millennial*, es interesante entender cómo es que se ha transformado la convivencia entre personas que forman parte de dicha generación, y quienes simplemente han sido educados tradicionalmente. La realidad que un grupo de individuos ha vivido marca su comportamiento y, dentro de los acontecimientos a los que se adaptan, han ido transformando su idea de entender el mundo que los rodea.

Las brechas generacionales siempre han existido y siempre han tenido grandes diferencias una con otra. Un ejemplo claro de esto fue expresado por Platón: “Los chicos ahora aman el lujo, tienen malos modales, desprecian a la autoridad, no respetan a los mayores y adoran platicar en lugar de hacer ejercicio. Los niños ahora son tiranos, no sirvientes de su hogar. Ya no se ponen de pie cuando alguien mayor entra a la habitación. Contradicen a sus padres, charlan enfrente de las visitas, comen golosinas en la mesa, cruzan las piernas y tiranizan a sus maestros.”<sup>85</sup> Es cierto, a lo largo de la historia han existido diferentes generaciones, la diferencia entre ellas y su contexto histórico crean una visión completamente diferente del mundo y, por lo tanto, un comportamiento distinto.

Años atrás, el mundo atravesaba una importante transición en la que comenzaba a incorporar a las mujeres en el ámbito empresarial, hoy las nuevas generaciones son la causa de la restructuración que existe. Yo, la persona que

---

<sup>85</sup> Lee Caraher, *Millennials en la oficina*, [en línea], Pressreader, 09 de abril de 2016, dirección URL: <http://www.pressreader.com/> [consultado el 12 de diciembre de 2016].

redacta esta investigación, soy parte de la generación que busca experiencia, más allá de remuneración monetaria; la generación que se dice ha dejado de ser respetuosa, en el sentido tradicional de la palabra; la generación que busca poder expresar sus ideas, y por tanto sentirse libre en lo que hace. Algunas empresas han entendido el concepto y han reformulado las normas de comportamiento dentro de sus corporativos, han dado mayor oportunidad de opinión, comunicación y creatividad.

Hoy en día la forma de vestir, de comunicar, de trabajar, etc., ha cambiado; y el éxito de una empresa, así como de sus números, es el reflejo del trabajo interno, del trabajo en equipo y de la capacidad que tuvieron para adaptarse a una realidad que exige cambios periódicos.<sup>86</sup>

Como se menciona al inicio de este apartado, sin importar la generación, el comportamiento siempre debe alinearse al entorno en el que nos desarrollamos. Es cierto que las empresas deben de transformarse, pero mientras esto ocurre, es conveniente que tengamos una idea de lo que durante años se ha manejado como aceptable.

En lo referente a las citas de negocios, éstas deben ser solicitadas con antelación, se debe dar seguimiento y posteriormente confirmar con un par de días de anticipación; el trato siempre debe ser cortés y respetuoso, aún en un ambiente amistoso; es imprescindible la puntualidad y en cuanto al saludo, éste debe ser firme al estrechar las manos y con la mirada siempre a los ojos de la contraparte. Se necesita establecer un objetivo previo, el cual debe ser respetado y mencionado al principio de la conversación. Durante ésta es necesario hacer notar a la otra parte que tenemos interés en lo que se está discutiendo, por lo que el tomar notas siempre es una buena señal. Finalmente, se recomienda intercambiar tarjetas de presentación,<sup>87</sup> seguido de un agradecimiento por la charla y nuevamente un saludo de manos. El personal juega un papel determinante en

---

<sup>86</sup> *Idem.*

<sup>87</sup> Cuando se recibe una tarjeta de presentación, es importante leerla y hacer ver a la persona que estamos interesados en su cargo, así como su identificación. Por ningún motivo se recomienda recibir la tarjeta y guardarla de inmediato en la cartera.

muchas ocasiones, por lo que el trato cortés no debe ser únicamente dentro de la oficina o sala de reuniones.<sup>88</sup>

La presentación y el saludo son esenciales a la hora de iniciar un diálogo. Es importante resaltar que la jerarquía y edad son sumamente importantes en este pequeño acontecimiento. La presentación de ejecutivos comienza con la profesión o cargo y es menester conocer el nombre de la persona que se está presentando; cuando se trata de nombres o apellidos extranjeros se recomienda verificar la pronunciación de éstos con la persona de ese nombre, y a la hora de introducirlos se hace pausado y claro. La jerarquía se presenta al momento de decidir quién presenta a quien: los jóvenes introducen a las personas de mayor edad, el empleado presenta al jefe, la secretaria a los funcionarios, etc.<sup>89</sup>

Mientras una persona es presentada, está debe responder con una sutil y sincera sonrisa, un apretón de manos e incluso puede pronunciar alguna frase cortés, siempre mirando a los ojos. En caso de que la costumbre del individuo sea besar en la mejilla al saludar, el beso deberá ser al aire cuando no existe confianza, o cuando se trata del primer acercamiento entre ambas personas. Este punto es de suma delicadeza por el peso que podría representar un beso en la propia cultura.

### *Comportamiento en los viajes de negocios*

Como todo viaje requiere de planeación y estrategia que permita agilizar el cumplimiento de objetivos durante éste. Cuando se trata de un viaje de negocios, el ejecutivo deberá tomar en cuenta cinco principales aspectos:<sup>90</sup>

1. Qué se busca conseguir a corto, mediano y largo plazo con el viaje en cuestión

---

<sup>88</sup> Lucía Irene Ruiz Sánchez, *op. cit.*, p. 186.

<sup>89</sup> *Ibid.*, p. 183.

<sup>90</sup> Vanesa Matesanz, *Cómo planificar tu viaje de negocios*, [en línea], World Economic Forum en colaboración con Forbes España, 13 de abril de 2015, dirección URL: <https://www.weforum.org/es/agenda/2015/04/como-planificar-tu-viaje-de-negocios/> [consultado el 13 de diciembre de 2016].

2. Mantener informadas a las personas involucradas en el proyecto o negociación
3. Es necesario viajar con información concreta del proyecto, así como de la empresa
4. Establecer una agenda que permita visualizar el campo de acción, pero ésta deberá ser lo suficientemente flexible para contemplar imprevistos
5. Contemplar detalles como reservas, efectivo o el uso de tarjetas bancarias en los diferentes países

Además de tener claros los puntos anteriores, el ejecutivo debe tomar en cuenta aspectos como la cultura del país o región a la que va a viajar; especialmente en el caso de las mujeres, es necesario conocer cuál es la oportunidad que se tiene para negociar o desarrollarse en el ámbito empresarial extranjero de acuerdo a las costumbres propias del lugar. Así mismo, se recomienda tener noción o investigar un poco los alrededores de la zona en la que el ejecutivo se hospedará, ubicar distintas formas de movilización, y si habrá alguien asistiendo durante el viaje o éste se realizará por cuenta propia.

Cuando el viaje de negocios incluye a compañeros de la empresa, el comportamiento siempre será respetuoso y en un ambiente cordial, evitando mezclar situaciones personales y laborales (en especial cuando viajan hombre y mujer). Si se trata de guiar el viaje a ejecutivos con posición jerárquica mayor a la nuestra, es necesario tomar en cuenta que la labor del guía es asistir y propiciar la aceleración de todo tipo de procesos.

En cuanto al equipaje, generalmente se recomienda que sea ligero por la cuestión y necesidad de trasladarse en varias ocasiones si así lo requiere el itinerario. Es propicio contar con vestimenta adecuada para el trabajo que se va a realizar, y tomando en cuenta aspectos culturales que podrían influir en el desempeño de nuestras actividades. También es necesario considerar la seguridad que tendremos en el lugar en el que desarrollaremos las actividades empresariales, es importante no ponernos en riesgo y contar con un respaldo (seguro de viaje) costado por la empresa.

En la actualidad, dentro del ámbito empresarial es muy común hablar de misiones comerciales, las cuales son dirigidas principalmente por las cámaras de comercio de diferentes países, quienes ayudan a la organización, desarrollo y seguimiento de la participación de un grupo de empresarios que buscan conocer nuevos mercados o promocionar sus productos.<sup>91</sup> Dichas misiones son un ejemplo claro de viajes de negocios y la necesidad de planearlos; su objetivo está en ser lo más productivos posible en corto tiempo, por lo que su éxito se mide en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente.

Un concepto que vale la pena incluir en este apartado es el denominado *bleisure*. Se trata de un concepto que ha sonado con mayor fuerza durante los últimos dos años, es una especie de fusión que combina los términos en inglés *business* y *leisure*.<sup>92</sup> El concepto nace con una nueva generación de empresarios que buscan de alguna manera mezclar su vida laboral con la personal. La tendencia busca incorporar actividades de esparcimiento que enriquezcan a los individuos, después de haber cumplido con un itinerario de trabajo. Según el estudio Bridge Street Global, el 80% de los viajeros consideran enriquecedor realizar actividades de esparcimiento después del horario laboral.<sup>93</sup>

Tan sólo en 2015 se estimaba que los mexicanos realizarían 11 millones de viajes de negocios;<sup>94</sup> y aunque para 2017 con los cambios que existen a nivel mundial se estima que haya una desaceleración en el crecimiento de este tipo de turismo, conviene entender las tendencias del mundo corporativo.

La convivencia es un tema central en la búsqueda de una nueva experiencia de viaje de negocios, así mismo las herramientas online se vuelven esenciales en la prestación de servicios. Con la necesidad de desdibujar el límite entre lo profesional y lo personal, las corporaciones tienen una labor de “proveer la

---

<sup>91</sup> Cámara de Comercio de Lima, *Misiones Comerciales*, [en línea], dirección URL: <http://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/misiones-comerciales/71/c-71> [consultado el 24 de noviembre de 2016].

<sup>92</sup> Augusto Ohashi, *El viajero de negocios del siglo XXI*, [en línea], Forbes México, 31 de agosto de 2015, dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/el-viajero-de-negocios-del-siglo-xxi-desafios-para-las-corporaciones/#gs.KAePJLQ> [consultado el 11 de enero de 2017].

<sup>93</sup> *Idem*.

<sup>94</sup> Forbes Staff. *Viajes de Negocios*, [en línea], Forbes México, 20 de marzo de 2015, dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/mexicanos-realizaran-11-millones-de-viajes-de-negocios-en-2015/#gs.giP0bn0> [consultado el 11 de enero de 2017].

utilización de herramientas tecnológicas que garanticen las soluciones personalizadas y, asimismo, aseguren el cumplimiento de los objetivos de negocio”.<sup>95</sup>

En suma, el protocolo empresarial en México debe considerar los siguientes elementos para su diseño y ejecución: aspectos protocolarios básicos tales como la cultura, las costumbres y tradiciones propias de nuestro país; la importancia de la imagen y proyección; la regulación de la precedencia a nivel interno y externo; el análisis de la comunicación tanto verbal como no verbal; las buenas conductas en los actos propios de la empresas, así como el control de las políticas al interior de la misma.

---

<sup>95</sup> Augusto Ohashi, *op. cit.*

## Conclusiones

A lo largo del trabajo de investigación se desarrolló la importancia del protocolo en sus diferentes ámbitos. En el caso del sector empresarial, como tema central, la aplicación de éste se basa en elementos como la propia cultura, y su adecuada aplicación permite que los ejecutivos que se desenvuelven en este entorno establezcan relaciones armoniosas y exitosas. Para poder llegar al objetivo final del protocolo empresarial, es necesario conocer su definición, componentes y formas de aplicación.

- El protocolo tiene como función conducir de forma pacífica las relaciones entre individuos o grupos sociales. La forma de interactuar está dictada por elementos culturales propios de cada grupo de personas, y la importancia de respetar las costumbres y tradiciones radica en la aceptación de un individuo externo. La herramienta protocolaria puede tener un impacto positivo en la interacción social dentro de los diversos escenarios en los que se aplique.
- A pesar de que existen diferentes usos de éste, su aplicación deberá ser adaptada al contexto de desarrollo. Por lo que aun cuando tiene como base algunos tratados internacionales, los usos y costumbres son un factor determinante en el éxito del mismo. Específicamente, en el caso empresarial, es importante distinguir acciones que nos permitirán desenvolvemos en el ámbito corporativo, así como aprender a comportarnos en diversas situaciones que se nos presenten, siempre teniendo en cuenta que el respeto es un elemento que debe considerarse en cualquier tipo de relación o interacción que se establezca.
- La relevancia que han tenido las empresas en la toma de decisiones a nivel nacional ha ido aumentando con el paso de los años, he ahí la importancia de utilizar un instrumento que permita la regulación de encuentros entre ámbito público y privado, con el fin de saber conducir el comportamiento de ambas partes. De igual manera, las empresas como referentes a nivel

global, deben de aprender la importancia de trabajar y resaltar la imagen propia de la marca, cumpliendo con sus objetivos y valores. En este punto, el protocolo sirve como herramienta que permite ordenar aspectos empresariales a nivel interno, lo cual se proyectará al exterior positivamente.

- Es importante resaltar el hecho de que dicha herramienta se adapta de acuerdo al espacio y tiempo en el que se desarrolla, por lo que ahora se incluyen aspectos como la tecnología o el adecuado uso de redes sociales. La sociedad actual dicta normas diferentes de conducta, pero éstas no pierden su papel tradicionalista en aspectos como orden y respeto. Así, las tendencias a nivel global, influyen en el protocolo empresarial a nivel nacional.
- Contar con un protocolo empresarial permite no sólo mejorar la imagen de la organización, además permite que sus actos sean ordenados y se adapten a los objetivos que se proponen. La correcta aplicación permite el desarrollo positivo de actos propios de la marca.
- Existen diversos manuales que pretenden orientar a las empresas con el fin de ayudarlas con la implementación del protocolo. El objetivo de esta investigación fue principalmente mostrar una breve recopilación de los aspectos más populares que deben ser tomados en cuenta en la correcta aplicación del mismo. Y aun cuando existen diversas teorías, formas de aplicación u opiniones al respecto, es importante la adaptación y uso del protocolo en el escenario en el que se requiera; lo anterior permitirá a la empresa tener control sobre sus actos, además de formular una especie de instructivo a la medida, y de acuerdo a sus necesidades.
- La empresa debe enfocar su atención en la marca, pero también es necesario que los ejecutivos conozcan de esta herramienta, ya que como individuos que forman parte de un grupo social, influyen directamente en la percepción que tiene el exterior con respecto a la organización.
- Existen seis aspectos básicos que se deben de cuidar al momento de la aplicación del protocolo para eventos: el respeto a los horarios; la imagen y su directa relación con la proyección de valores; la asistencia a invitados; el

uso apropiado de símbolos; el control y la antelación a imprevistos; y por último, la correcta divulgación de información en los medios de comunicación.

- El protocolo es un instrumento que no sólo incluye una buena educación, está compuesto por una serie de elementos que permiten controlar el mensaje que proyectamos como individuos o grupos sociales. La importancia de aprender a aplicarlo radica en las consecuencias positivas y negativas que serán resultado directo del uso de dicha herramienta. Para el sector privado, es importante el desarrollo del protocolo no sólo en actos empresariales, también en el funcionamiento interno y diario del corporativo.

Nuestro día a día está repleto de ceremonias y simbolismos que difícilmente nos detenemos a cuestionar. Los usos y costumbres nos permiten detectar nuestro origen, así como sentirnos pertenecientes. Por lo tanto, la cultura de cada individuo es uno de los elementos de mayor importancia. El protocolo como manual de comportamiento permite que aun cuando hay interacción entre diferentes actores, se respete la diversidad cultural que se intercambia en un espacio determinado.

La capacidad de respeto que desarrollemos conducirá nuestras relaciones de manera armoniosa. Como internacionalistas, somos conscientes de las diferentes cosmovisiones de cada sociedad, sin embargo, la adaptación y aceptación son algunas de las características que deben regir nuestro comportamiento cotidiano. No sólo se trata de entender el porqué de las normas de convivencia, se trata de enriquecerse y ser capaces de poner en práctica las habilidades de interacción y comunicación. Cuando el respeto es la base de las relaciones que establecemos, nuestra labor como representantes de México está siendo cumplida, al igual que nuestra responsabilidad frente a la comunidad internacional.

## Fuentes de consulta

### Bibliografía

- Alihan, Mila, *Etiqueta empresarial. El código no escrito del comportamiento ejecutivo*, Ed. Selector, México, 1990, 150 pp.
- Arroyo Gómez, Cristina, *Eventos corporativos y protocolo empresarial*, Ediciones de la U, Bogotá, 2013, 154 pp.
- Benito Sacristán, Pilar, *Guía de estilo, protocolo y etiqueta en la empresa*, Ed. Ciss Praxis, Madrid, 2003, 415 pp.
- Caraher, Lee, *Millennials en la oficina: Cómo lidiar con una generación que no sigue reglas*, Ed. Paidós, 2015, 256 pp.
- Cuadrado Esclapez, Carmen, *Protocolo en las relaciones de la empresa y los negocios*, Editorial FC, Madrid, 2007, 228 pp.
- Cuadrado Esclapez, Carmen, *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*, Editorial FC, Madrid, 2007, 502 pp.
- D'Orléans, Béatrice y López, Francisco Javier, *El valor de la imagen: Relaciones Públicas y Protocolo en la Empresa*, Ed. Wolters Kluwer, Madrid, 2007, 176 pp.
- Estébanez, Beatriz, *Protocolo social y empresarial*, Ed. Editores Asociados, Madrid, 2005, 324 pp.
- Fuente Lafuente, Carlos, *Protocolo para eventos: Técnicas de organización de actos I*, Ed. Protocolo, España, 2014, 464 pp.
- Gandouin, Jacques, *Guide du protocole et des usages*, Ediciones Stock, 1991, 641 pp.
- García, Manuel M., *Las Relaciones Públicas*, Ed. Edivisión, Madrid, 1999, 160 pp.
- Grant Sokolosky, Valerie, *Protocolo Corporativo*, Ed. Castillo, México, 1995, 210 pp.
- Hernández Romo, Marcela, *La cultura empresarial en México*, Universidad Nacional Autónoma de Aguascalientes: Cámara de Diputados, LIX Legislatura, México, 2004, 177 pp.

- Hernández-Vela Salgado, Edmundo, *Enciclopedia de Relaciones Internacionales*, Ed. Porrúa, México, 7ª ed., 2013, 4 tomos, 4783 pp.
- Labariega Villanueva, Pedro G., *Derecho diplomático, Normas, Usos Costumbre y Cortesías*, Ed. Trillas, México, 3ª ed., 2001, 181 pp.
- Larousse, *Diccionario de la Lengua Española*, Ed. Espasa-Calpe, Madrid, 21ª ed., 1992, 1513 pp.
- Legler, Thomas *et al.*, *Introducción a las Relaciones Internacionales: América Latina y la Política Global*, Ed. Oxford, México, 2013, 282 pp.
- Licona Curiel, Martha Elizabeth, *El protocolo en la empresa*, tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México, octubre 2002, 301 pp.
- Maqueda Lafuente, Javier, *Protocolo empresarial: una estrategia de marketing*, ESIC Editorial, Madrid, 2003, 361 pp.
- Marín Calahorro, Francisco, *El protocolo en los actos de empresa. La gestión de eventos corporativos*, Ed. Fragua, Madrid, 2004, 206 pp.
- Martínez Guillén, María del Carmen, *Manual básico de protocolo empresarial y social*, Ed. Diaz de Santos, España, 2007, 216 pp.
- McKinniss, Candace, *Business in Mexico*, The Haworth Press, Nueva York, 1994, 156 pp.
- Otero Alvarado, María Teresa, *Protocolo y organización de eventos*, Ed. UOC, Barcelona, 2011, 222 pp.
- Otero Alvarado, María Teresa, *Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo*, Mergablum Edición y Comunicación, Sevilla, 2000, 402 pp.
- Pérez Agustí, Adolfo, *Relaciones públicas y protocolo*, Ed. Masters, Madrid, 2003, 296 pp.
- Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, Ed. Espasa, México, 23ª ed., 2014, 2 tomos, 2312 pp.
- Ruiz Sánchez, Lucía Irene, *Manual de protocolo etiqueta y ceremonial*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2015, 202 pp.

- Sanz de la Tajada, Luis Ángel, *Auditoria de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Ed. Síntesis, 2014, México, 288 pp.
- Solé, Montse, *El Protocolo y la Empresa*, Editorial Planeta, España, 1998, 212 pp.
- Urbina, José Antonio, *El Gran Libro del Protocolo*, Temas de Hoy, Madrid, 2001, 619 pp.

### Medios electrónicos

- Barriga Delgado, Emilio, *El Estado y la economía: el caso de México*, [en línea], Comercio Exterior, junio de 1997, dirección URL: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/336/3/RCE3.pdf> [consultado el 07 de enero de 2017].
- BBVA Innovation Center, *¿Quiénes son los millennials y por qué son una generación única?*, [en línea], en BBVA IC, 05 de enero de 2015, dirección URL: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/quienes-son-los-millennials-y-por-que-son-una-generacion-unica> [consultado el 02 de enero de 2017].
- Cámara de Comercio de Lima, *Misiones Comerciales*, [en línea], dirección URL: <http://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/misiones-comerciales/71/c-71> [consultado el 24 de noviembre de 2016].
- Cámara Española de Comercio México, *Misión y Objetivos*, [en línea], dirección URL: <http://www.camescom.com.mx/la-camara/> [consultado el 11 de enero de 2017].
- Caraher, Lee, *Millennials en la oficina*, [en línea], Pressreader, 09 de abril de 2016, dirección URL: <http://www.pressreader.com/> [consultado el 12 de diciembre de 2016].
- Durán Mena, Cecilia, *Las 3 etapas (básicas) para negociar con éxito*, [en línea], en Forbes México, 8 de julio de 2015, dirección URL:

<http://www.forbes.com.mx/las-3-etapas-basicas-para-negociar-con-exito/#gs.VJdxTNA> [consultado el 10 de enero de 2017].

- Forbes Staff, *Viajes de Negocios*, [en línea], en Forbes México, 20 de marzo de 2015, dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/mexicanos-realizaran-11-millones-de-viajes-de-negocios-en-2015/#gs.qiP0bn0>, [consultado el 11 de enero de 2017].
- Global Asia, *China*, [en línea], en Global Asia Magazine, 05 de mayo de 2014, dirección URL: <http://china.globalasia.com/cultura-china/historia-de-china/dinastia-xia/> [consultado el 31 de enero de 2017].
- Goldman Sachs, *Millennials Coming of Age*, [en línea], en Goldman Sachs, 2017, dirección URL: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/> [consultado el 10 de enero de 2017].
- González Coronel, *La Utilidad de la Comunicación Oral y Escrita en el Ámbito Laboral*, [en línea], Academia, 09 de agosto de 2011, dirección URL: [http://www.academia.edu/5877776/La\\_Utilidad\\_De\\_La\\_Comunicacion\\_Oral\\_Y\\_Escrita\\_En\\_El\\_ambito\\_Laboral](http://www.academia.edu/5877776/La_Utilidad_De_La_Comunicacion_Oral_Y_Escrita_En_El_ambito_Laboral) [consultado el 22 de noviembre de 2016].
- IMEP, *El protocolo y las relaciones institucionales*, [en línea], en Instituto Mediterráneo Estudios de Protocolo, 23 de enero de 2017, dirección URL: <http://www.protocoloimep.com/blog/el-protocolo-y-las-relaciones-institucionales/> [consultado el 26 de enero de 2017].
- Johnson, Whitney, *6 Tips for Reluctant Negotiators*, [en línea], en Harvard Business Review, 24 de abril de 2014, dirección URL: <https://hbr.org/2014/04/6-tips-for-reluctant-negotiators> [consultado el 10 de enero de 2017].
- Leinwand, Paul y Davidson, Varya, *How Starbucks's Culture Brings Its Strategy to Life*, [en línea], en Harvard Business Review, 30 de diciembre de 2016, dirección URL: <https://hbr.org/2016/12/how-starbucks-culture-brings-its-strategy-to-life> [consultado el 03 de enero de 2017].
- Liu, Betty, *5 Body language tips that will make you feel more powerful*, [en línea], LinkedIn, 25 de enero de 2017, dirección URL:

[https://www.linkedin.com/pulse/5-body-language-tips-make-you-feel-more-powerful-betty-liu?trk=v-feed&lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad\\_flagship3\\_detail\\_base%3BpgkUZ9dE1c\\_yahxxRYvtHEA%3D%3D](https://www.linkedin.com/pulse/5-body-language-tips-make-you-feel-more-powerful-betty-liu?trk=v-feed&lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_detail_base%3BpgkUZ9dE1c_yahxxRYvtHEA%3D%3D) [consultado el 26 de enero de 2017].

- Luer, *Bases para una buena negociación*, [en línea], en Revista Merca 2.0, 20 de marzo de 2014, dirección URL: <http://www.merca20.com/las-bases-para-una-buena-negociacion/> [consultado el 11 de enero de 2017].
- Matesanz, Vanesa, *Cómo planificar tu viaje de negocios*, [en línea], World Economic Forum en colaboración con Forbes España, 13 de abril de 2015, dirección URL: <https://www.weforum.org/es/agenda/2015/04/como-planificar-tu-viaje-de-negocios/> [consultado el 13 de diciembre de 2016].
- Martín Granados, Ignacio, *El protocolo como factor de éxito en la organización de eventos*, [en línea], en Campaigns & Elections en Español, marzo-abril 2013, dirección URL: <http://martingranados.es/2013/04/04/el-protocolo-como-factor-de-exito-en-la-organizacion-de-eventos/> [consultado el 06 de septiembre de 2016].
- Merino, Pedro, *Las 5 claves del actual IKEA: personas, valores, innovación, cliente y eCommerce*, [en línea], ECOMMERCE NEWS, 22 de octubre de 2014, dirección URL: <http://ecommerce-news.es/actualidad/las-5-claves-del-actual-ikea-personas-valores-innovacion-cliente-y-ecommerce-19096.html#> [consultado el 22 de diciembre de 2016].
- Morales, Oswaldo, *La importancia de la cultura en los negocios mundiales*, [en línea], en América economía, 31 de agosto de 2010, dirección URL: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/la-importancia-de-la-cultura-en-los-negocios-internacionales> [consultado el 11 de enero de 2017].
- Ohashi, Augusto, *El viajero de negocios del siglo XXI*, [en línea], en Forbes México, 31 de agosto de 2015, dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/el-viajero-de-negocios-del-siglo-xxi-desafios-para-las-corporaciones/#gs.KAePJLQ> [consultado el 11 de enero de 2017].

- Pease, Allan y Barbara, *The Definitive Book of Language*, [en línea], PDF, Pease International, 2004, 404 pp., dirección URL: [http://www.yashada.org/yashttt/static\\_pgs/Allan\\_and\\_Barbara\\_Pease\\_-\\_Body\\_Language\\_The\\_Definitive\\_Book.pdf](http://www.yashada.org/yashttt/static_pgs/Allan_and_Barbara_Pease_-_Body_Language_The_Definitive_Book.pdf)
- Plaza, José Ángel, X, Y y Z, *las tres generaciones de la revolución tecnológica*, [en línea], en El País, España, 01 de septiembre de 2015, dirección URL: <http://tiife.guru/profesional/x-y-y-z-las-tres-generaciones-de-la-revolucion-tecnologica/> [consultado el 02 de enero de 2017].
- Ponce de León, M., *Inditex, Ikea, Starbucks...o cómo la innovación es más que un producto*, [en línea], Zoom News, 13 de diciembre de 2012, dirección URL: <http://www.zoomnews.es/economia/empresas/inditex-ikea-starbucks-o-como-innovacion-es-mas-que-producto-original> [consultado el 20 de diciembre de 2016].
- Pro México, *PYMES, Eslabón fundamental para el crecimiento en México*, [en línea], PRO MÉXICO, 2016, dirección URL: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html> [consultado el 03 de enero de 2017].
- Pro México, *Objetivos*, [en línea], 2015, dirección URL: <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/mision-vision-valores-objetivos>, [consultado el 07 de enero de 2017].
- Protocolo & Etiqueta, *Precedencia: Significado, Situaciones y Evolución*, [en línea], Protocolo & Etiqueta, 2011, dirección URL: [https://www.protocolo.org/ceremonial/presidencias\\_y\\_precedencias/precedencia\\_significado\\_situaciones\\_evolucion.html](https://www.protocolo.org/ceremonial/presidencias_y_precedencias/precedencia_significado_situaciones_evolucion.html) [consultado el 22 de noviembre de 2016].
- Protocolo & Etiqueta, *Tipos de actos en la empresa*, [en línea], Protocolo & Etiqueta, 06 de octubre de 2013, dirección URL: [https://www.protocolo.org/laboral/empresarial/tipos\\_de\\_actos\\_en\\_la\\_empresa\\_internos\\_externos\\_propios\\_ajenos.html](https://www.protocolo.org/laboral/empresarial/tipos_de_actos_en_la_empresa_internos_externos_propios_ajenos.html) [consultado el 22 de noviembre de 2016].

- Protocolo & Eventos, *Protocolo fácil*, Protocolo & Eventos, infografía n. 7, 2017.
- Real Academia Española, *Diccionario de Lengua Española*, [en línea], dirección URL: <http://dle.rae.es/?id=QMTFYRQ> [consultado el 11 de enero de 2017].
- Reeves, Julie, *Culture and International Relations*, [en línea], PDF, Routledge Taylor & Francis Group, 2004, 236 pp., dirección URL: <https://drive.google.com/file/d/0B3f4ZS1Wn4WJbFZ5WERNUWJfRIE/view?ts=5837917d&pli=1>
- Rubio, Diana. *Hospitality en Eventos*, [en línea], en Política y protocolo, 29 de junio de 2016, Madrid, España, dirección URL: <http://politicayprotocolo.com/> [consultado el 12 de septiembre de 2016].