

Protocolo, *relaciones públicas* y comunicación

José Antonio Dorado Juárez
María Isabel García Isa



Protocolo, *relaciones públicas* y comunicación



Consulte nuestra página web: www.sintesis.com
En ella encontrará el catálogo completo y comentado



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Protocolo, *relaciones públicas* y comunicación

José Antonio Dorado Juárez
María Isabel García Isa



Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

© José Antonio Dorado Juárez
María Isabel García Isa

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid
Teléfono 91 593 20 98
<http://www.sintesis.com>

ISBN: 978-84-975669-9-5
Depósito Legal: M. 36.090-2010

Impreso en España - Printed in Spain

Índice

Capítulo 1. El protocolo	9
1.1. Introducción	9
1.2. Concepto de protocolo	10
1.3. Historia del protocolo	12
1.4. Principios y fundamentos del protocolo	15
1.5. Tipos de protocolo	16
Capítulo 2. Precedencia, simbología y tratamiento	25
2.1. Introducción	25
2.2. Definición de precedencia	26
2.3. Orígenes de las precedencias	26
2.4. El orden de precedencia: ordenación de las personas	27
2.5. Legislación	31
2.6. Heráldica	33
2.7. El escudo de España	34
2.8. Vexilología	34
2.9. La bandera española	35
2.10. Antecedentes históricos de la bandera española	35
2.11. Colocación de banderas	38
2.12. Tratamiento	42
Capítulo 3. Tipos de protocolo	47
3.1. Concepto	47
3.2. Tipos de actos	47

3.3. La etiqueta	48
3.3.1. La etiqueta masculina	49
3.3.2. La etiqueta femenina	52
3.4. Otros protocolos	54
3.5. Protocolo religioso	54
3.5.1. Tratamientos	57
3.6. Protocolo de la Administración General del Estado	58
3.7. Protocolo de empresa	59
3.7.1. Precedencia, tratamiento, banderas	61
3.8. Protocolo deportivo	62
3.8.1. Precedencia en el protocolo deportivo	63
3.9. Protocolo universitario y académico	64
3.9.1. Principales actos académicos	67
Capítulo 4. Montaje y servicio	69
4.1. Montaje	69
4.2. Tipos de montaje	69
4.2.1. Colocación de comensales	82
4.2.2. Menú	84
4.2.3. Montaje de mesa de banquetes	85
4.3. Aforo	85
4.4. Tipos de servicio	88
4.4.1. Brunch	88
4.4.2. Coffee break	89
4.4.3. Almuerzo	90
4.4.4. Lunch	90
4.4.5. Buffet	91
4.5. Sistemas de servicio	92
Capítulo 5. Relaciones públicas	93
5.1. Introducción	93
5.2. Concepto de relaciones públicas	94
5.2.1. Público	96
5.3. Las relaciones públicas y otras disciplinas	97
5.4. Recursos de las relaciones públicas	98

5.5. Marcas corporativas	99
5.6. Concepto de marca	101
5.7. Elementos de la marca	102
5.8. Identidad corporativa frente a imagen corporativa	103
5.9. La imagen del turismo español	103
Capítulo 6. La organización de un acto	109
6.1. Introducción	109
6.2. Fases de la organización de un acto	110
6.2.1. Ideación	110
6.2.2. Preparación	113
6.2.3. Ejecución	117
6.3. Proveedores	117
6.4. Programa de un evento	119
6.5. Orden de servicio	124
6.6. Las empresas hoteleras como organizadoras de eventos	125
Capítulo 7. La comunicación con los clientes	127
7.1. La comunicación como proceso	127
7.2. Variables que han de tenerse en consideración a la hora de prestar una atención de calidad al cliente	129
7.2.1. El producto	130
7.2.2. El personal	132
7.2.3. El cliente	137
7.3. Comunicación verbal y no verbal	138
7.3.1. Comunicación verbal	139
7.3.2. Comunicación no verbal	140
Capítulo 8. Modalidades de atención con el cliente	145
8.1. Introducción	145
8.2. Modalidad contacto de primera línea	147
8.2.1. Contacto directo (cara a cara)	148
8.2.2. Contacto no directo	159
8.3. Comunicación indirecta	168

Capítulo 9. Puntos clave en la atención al cliente	173
9.1. Los contactos que dejan huella en el cliente	173
9.2. Puntos clave para la aproximación con el cliente	174
9.2.1. La acogida: "El Flash" (50%)	174
9.2.2. Durante la prestación del servicio: "El seguimiento personalizado" (40%)	178
9.2.3. La despedida: "La guinda" (10%)	181
Capítulo 10. Exposición de sugerencias, quejas y reclamaciones	189
10.1. Introducción	189
10.2. Sistemas de recogida de información de clientes	190
10.2.1. A través de cuestionarios	192
10.2.2. A través de cartas al director, correos electrónicos, etc.	194
10.2.3. Ante un trabajador de la empresa	194
10.2.4. A través de oficina centralizada	194
10.3. Principales motivos de queja en las empresas de hostelería y turismo	195
10.4. Fases en la gestión de una queja o reclamación	197
10.4.1. Procedimiento ante quejas y reclamaciones	197
10.5. Normas legales vigentes en materia de reclamaciones de clientes en establecimientos de empresas turísticas	199
Capítulo 11. La actitud en la atención al cliente	203
11.1. Introducción	203
11.2. La actitud de servicio o la profesionalidad de los equipos	204
10.2.1. La actitud del personal de contacto con los clientes	205
11.3. El valor de la discreción dentro del ámbito laboral	212
11.4. El valor de la imagen corporativa	213
Bibliografía	217

El protocolo

1.1. Introducción

Cuando hablamos de protocolo deberíamos hacer siempre referencia a tres tipos de saberes que las personas, cualquiera que sea su rango o condición, deben tener y llevar a la práctica en su día a día:

- el saber estar.
- el saber ser, y, consecuentemente,
- el saber relacionarse.

El protocolo camina muy de la mano de la urbanidad. Término que si bien hoy es algo arcaico sigue siendo entendido como cortesía, buenos modales, atención, mediación, es decir, comportamientos que ponemos continuamente en práctica en nuestra relación con otras personas con el objeto de tener una adecuada convivencia, independientemente de que dichos comportamientos se encuadren en la mayoría de los casos en “usos y costumbres”. Todo ello es debido a la necesidad del ser humano de relacionarse con sus semejantes, requiriendo fundamentalmente: cortesía y respeto. Por ello, aun admitiendo que urbanidad suena a trasnochado, su contenido no deja de ser de total actualidad, ya que las buenas maneras y la educación han de estar presentes en todos los actos de nuestra vida, desde la familiar a la profesional. ¿Acaso no es bien cierto que ciertas personas que teniendo títulos, nobiliarios, académicos, o siendo extremadamente cultas, o importantísimos profesionales, en ocasiones se comportan y demuestran una grave falta de educación y de saber estar?

Otros términos recogidos en el Diccionario de la Real Academia Española muy relacionados con el protocolo son:

- Ceremonial: “serie o conjunto de formalidades para cualquier acto público o solemne”.
- Cortesía: “demostración o acto con que se manifiesta la atención, el respeto o afecto que tiene una persona a otra”.
- Etiqueta: “ceremonial de los estilos, usos y costumbres que se deben guardar en las casas reales y actos públicos solemnes”.
- Diplomacia: “ciencia o conocimiento de los intereses y relaciones de los Estados en sus relaciones internacionales”.

El protocolo, ya sea institucional, empresarial o cualquiera que fuese, debe adaptarse a los tiempos en que se vive, debe caminar al lado de las nuevas tecnologías, pero evidentemente ha habido, hay y suponemos que habrá, cuestiones básicas y de peso que no serán objeto de cambio.

1.2. Concepto de protocolo

Una de las características del ser humano es que vive en sociedad, lo que le obliga a aceptar una serie de pautas de convivencia y de socialización en su asistencia a actos (públicos o privados).

El protocolo es la aplicación de leyes, normas, tradiciones, usos y costumbres en la celebración de un acto (oficial, deportivo, empresarial, etcétera), tal vez el acto protocolar más antiguo sea el ritual de la caza del hombre prehistórico.

La palabra protocolo viene del latín *protocollum* y éste a su vez del griego *protókollen* ($\pi\tau\omega\tau\kappa\sigma\lambda\omega\sigma$), cuya traducción es: “la primera hoja colocada en un documento con el objetivo de informarnos del orden, del índice de su contenido”. Siendo “*Proto*” (elemento compositivo) que significa: prioridad, prominencia o superioridad.

Consecuentemente por protocolo deberemos entender el dar prioridad, ya sea a personas o a cosas, respondiendo a criterios de orden o jerarquía (cargo, edad, sexo...).

El diccionario de la Real Academia Española define protocolo como: “regla ceremonial diplomática establecida por decreto o por costumbre”.

Siguiendo el diccionario de la Real Academia Española, entendemos por ceremonial lo perteneciente o relativo al uso de las ceremonias: “acción o acto

exterior arreglado, por ley, estatuto o costumbre, para dar culto a las cosas divinas, o reverencia y honor a las profanas". Siendo la acepción ceremonial: "serie o conjunto de formalidades para cualquier acto público o solemne". Y el término diplomático "la habilidad para las relaciones".

Recogemos a continuación las definiciones de protocolo más extendidas:

- Regla ceremonial diplomática o palatina. Disciplina que determina las formas bajo las cuales se realiza una actividad humana importante (José Antonio de Urbina).
- Aquella disciplina que, con realismo, técnica y arte, determina las estructuras o formas bajo las cuales se desarrolla una actividad humana pluripersonal e importante; con el objetivo de su eficaz realización y, en último lugar, de mejorar la convivencia (José Antonio de Urbina).
- Conjunto de normas consensuadas dependientes de la jurisprudencia, la tradición y el sentido común de los países que determinan el orden jerárquico de las autoridades en los actos oficiales, los programas que siguen éstas en sus visitas, su vestimenta, su comportamiento, todo lo que nos muestra la imagen y su poder (Javier Pérez Portabella).
- Es aquella actividad determinadora de las formas bajo las cuales han de llevarse a cabo, del mejor modo posible, las relaciones del ser humano con sus semejantes (José Antonio de Urbina).
- Normativa que es legislada o establecida por usos y costumbres donde se determinan la precedencia y honores de los actos importantes en los que se relacionan las personas para un fin determinado (Fernando Fernández / José Daniel Barquero).

Consecuentemente con las definiciones anteriores, empezamos a ser conscientes de que el protocolo forma parte de nuestra vida, pudiendo hablar de protocolo a la mesa, protocolo militar y otros muchos tipos que desarrollaremos más adelante.

Por protocolo, también entendemos la guía o pasos que hay que seguir para la realización de una tarea, de forma y manera que quede reflejado, a ser posible siempre en papel, qué, quién, cuándo, dónde, etcétera, todas las tareas que hay que llevar a cabo para alcanzar el objetivo propuesto. Tal vez los protocolos más oídos son los protocolos médicos y los informáticos.

Según Jacques Deloins, exjefe de Protocolo de la Comunidad Europea, los profesionales del protocolo deben poseer las siguientes cualidades: buen coordinador, conocimientos de puesta en escena, rapidez de reacción,

paciencia, puntualidad y saber bailar entre dos aguas. En resumen y bajo nuestro punto de vista, un encargado, un jefe de protocolo, un responsable de eventos debe tener, al margen de una gran experiencia, la capacidad de saber estar en todo momento a la altura de las circunstancias, manejando los tiempos y la logística.

1.3. Historia del protocolo

Tratar de ubicar en el tiempo el inicio del protocolo es algo más que imposible, ya que el hombre en su comportamiento social siempre ha tenido actos ceremoniales, ya sea un rito religioso, un nombramiento de jefatura, una celebración social, una fiesta de la cosecha, un enterramiento... Por todo ello, podemos afirmar que el comportamiento social ha establecido costumbres de convivencia y en ocasiones de un sometimiento ante lo desconocido que crea una situación en muchos casos mágica para jerarquizar y dominar a las personas (súbditos), sin olvidar el boato ofrecido a un visitante. De siempre las personas nos hemos regido con normas y con pautas sociales (recordemos el orden jerarquizado para acceder a la comida, o quién tiene preferencia para comer las mejores tajadas), dando lugar a un factor de socialización y jerarquización.

El hombre es un ser social, lo que provoca que el protocolo ocupe un espacio importante en su vida, haciendo que sea objeto de regulación formal y cuanto más civilizado es un pueblo mayor espacio ocupará y más regulado será.

Existen datos históricos del uso del protocolo en las civilizaciones antiguas y no deja de ser entendible como protocolo los restos hallados de civilizaciones prehistóricas en los enterramientos.

Tenemos constancia de normas protocolarias en el Código de Hammurabi (1760 a. C.) como es el ceremonial de coronación del rey de Babilonia. Igualmente los egipcios lo tenían muy implantado en su vida (el faraón Ptahhotep, 2500 a. C., instruía a su hijo sobre las formas de comportamiento adecuadas), y evidentemente en todos los grandes imperios y reinos de la antigüedad se tenían muy claramente establecidos el respeto hacia los soberanos, a los dignatarios religiosos y jefes del ejército. También tenemos muestras protocolarias de la antigua Persia e incluso en la Biblia (colocación de los comensales a un banquete). Podemos destacar los ceremoniales pre establecidos en Grecia, no olvidemos que son los creadores de los Juegos

Olímpicos; y si ha habido y hay un pueblo protocolario por excelencia este es el japonés, cuya manifestación de la cortesía y modales es prácticamente un ritual religioso.

Pero el hecho definitivo de la aparición del protocolo debemos otorgárselo a la aparición de la corte, que establecerá las buenas maneras de comportamiento ante la nobleza y de ésta con el pueblo.

En nuestro entorno occidental encontramos guías y normas recogidas en variados textos, entre las que destacan:

- Pedro IV El Ceremonioso, Rey de Aragón (1336-1387) del que destacamos:
 - Ordenaciones de su Casa y Corte, destacando el sistema de auto-coronación por el que los reyes aragoneses se coronaban a sí mismos y luego a sus esposas tomando la Corona de manos del obispo de Tarragona (ceremonial posteriormente copiado por Napoleón Bonaparte en el siglo XIX).
 - Ordenanza para la conversación y arreglo de su real archivo diplomático.
 - Leyes y ordenanzas de la caballería y de su Casa Real (fija la etiqueta, destinos, atribuciones y demás de su Corte, con todo el ceremonial de la coronación de los reyes y reinas de Aragón).
 - Reglamento de los deberes de los distintos oficios (desde el aguador al mayordomo), tanto en los servicios del día a día como para las fiestas y ceremonias.
- Leonardo Da Vinci (1452-1519) nos deja las normas del buen comportamiento a la mesa, en la corte de Ludovico Sforza, duque de Milán (1452-1508), de ellas destacamos cuestiones que hoy resultan cómicas, tales como:
 - No ha de poner la pierna sobre la mesa.
 - No debe poner la cabeza sobre el plato para comer.
 - No ha de morder la fruta de la fuente de frutas y después retornar la fruta mordida a esa misma fuente.
 - No ha de escupir frente a él.
 - No ha de poner el dedo en la nariz o en la oreja mientras está conversando.

- No limpiar el cuchillo en los faldones de otro comensal.
 - No emitir bufidos.
 - No depositar restos de comida en los platos de los demás.
- Erasmo de Rotterdam (1466-1536) con su obra *De civilitate morum puerilium* (dedicado a Enrique de Borgoña, por entonces sólo un niño) supone el antecedente de los manuales de buenas maneras, que en la mayoría de los casos se mantienen hoy en día (por ejemplo, el uso de una cuchara común para servirse de la fuente al plato).
- Maquiavelo (1469-1527), en su obra *El Príncipe*, nos conduce al comportamiento que se debe observar siendo un hombre de Estado.
- Baltasar de Castiglione (Mantua 1478- Toledo 1529). Castiglione educado en la Corte de Ludovico el Moro (hasta 1499), posteriormente (1504) se instala en la Corte de Urbino, más tarde (1516) presta sus servicios como Embajador en Roma de la Corte Papal, algo más tarde (1520) entra en la vida eclesiástica y nombrado posteriormente (1524) Pro Notario eclesiástico y finalmente Nuncio en España. Todo este bagaje le proporciona grandes conocimientos de la vida diplomática, fundamentalmente en el reinado de Carlos V, que junto a su gran refinamiento cultural y humano se pone de manifiesto en su libro *El Cortesano*, en el que se detallan muchos aspectos del protocolo de aquella época.
- Carlos V (1500-1558), fue nombrado antes de cumplir un año Duque de Luxemburgo y Caballero de la Orden Borgoñona del Toisón de Oro, introduciendo en España años más tarde (1548) el Ceremonial Uso de Borgoña, más comúnmente conocido como el protocolo borgoñón. Posteriormente modificado y adaptado a los usos y costumbres por Felipe II.
- Congreso de Viena (1815). Los acuerdos más destacados alcanzados en dicho Congreso en el que participaron España, Francia, Suecia, Rusia, Prusia, Austria, Gran Bretaña y Portugal fueron: soberanía de cada país para establecer sus propias normas de protocolo; principio del derecho internacional de la igualdad jurídica de los estados; establecimiento del orden alfabético como sistema de precedencias; el idioma de comunicación será el del país sede de la reunión (en las Naciones Unidas será el inglés).
- A partir del siglo XIX se editan innumerables publicaciones sobre las buenas maneras y la etiqueta dirigidas a las clases altas, pero que poco a poco son asumidas por las nuevas clases medias como referente a su posición y nivel de educación.

Actualmente en España nos regimos, amén de las que afectan particularmente a los Ejércitos, a las distintas Comunidades Autónomas y Administraciones locales y a organizaciones y asociaciones privadas, por el Real Decreto 2.099/83, de 4 de agosto, el cual precisa de una revisión por obsoleto en algunas cuestiones tales como la aparición de nuevos cargos institucionales en la escena administrativa o que fueron suprimidos o reconvertidos (sirva de ejemplo la figura de la princesa de Asturias).

1.4. Principios y fundamentos del protocolo

Se establecen tres principios:

- Planificar meticulosamente el desarrollo del acto, estableciendo la estructura organizativa: tipo de acto, fecha, cronograma, asistentes, etc.
- Establecer la jerarquización del cuándo, el dónde y el quién. Determinando la precedencia y lugar de ubicación tanto de personas como de símbolos e instrumentos representativos.
- Dar grandeza al evento. Que todo salga como estaba previsto y solucionar de la mejor manera cualquier imprevisto.

Se determinan dos fundamentos:

- Aplicar las normas, usos, costumbres y tradiciones.
- Adecuación y flexibilidad continua a los acontecimientos y circunstancias.

En resumen, el anfitrión, la presidencia, el lugar de encuentro, el país receptor, el homenajeado, etcétera deben hacer que todos los asistentes se sientan como en su propia casa y, por supuesto, que nadie se sienta ofendido. Hay que evitar a toda costa el que alguna de las partes o alguno de los asistentes impongan sus propias normas, tradiciones, usos y similares que supongan a otros un agravio u ofensa. No es cuestión de ceder sino de respetar, de llegar a entendimientos mutuos, a un consenso, pues si se crean problemas en la aplicación de principios y fundamentos del protocolo, de falta de respeto a la cultura de unos u otros, etcétera, el objetivo del encuentro se verá empañado y difícilmente se alcanzará acuerdo alguno.

1.5. Tipos de protocolo

Existen variadas clasificaciones del protocolo. En un afán de presentar las diversas propuestas vamos a hacer un recorrido de los tipos que del mismo se han establecido, pudiendo comprobar que no se produce mucha diferencia:

- Según Beatriz Virginia Estébanez Gastón
 - Oficial
 - Diplomático
 - Deportivo
 - Empresarial
 - Militar
 - Universitario
 - Internacional
 - De Internet
 - Eclesiástico
- Siguiendo a The Comunication Arts Institute, TRACOR, S.A.
 - Oficial e institucional
 - Social
 - Empresarial
 - Universitaria, Deportiva y Militar
- La C.N.C.P. Comité Nacional do Ceremonial Público
 - Gubernamental
 - Diplomático
 - Judiciario
 - Legislativo
 - Ejecutivo
 - Castrense
 - No Gubernamental
 - Universitario
 - Corporativo

- Empresarial
 - Social
 - Deportivo
 - Artístico
 - Religioso
- La Universidad EAFIT, en la Diplomatura en Protocolo, Ceremonial y Etiqueta Empresarial
- Militar
 - Eclesiástico
 - Deportivo
 - Diplomático
 - Gubernamental
- Según Fernando Fernández y José Daniel Barquero
- Social
 - Religioso
 - Administración General del Estado
 - De empresa
 - Deportivo
- Según Ever Uzcategui
- Atendiendo a su carácter:
 - Público: es cuando se trata del Estado o de la persona unida a él y que desempeña un cargo (por ejemplo, un Ministerio).
 - Privado. Es el referido a personas, asociaciones, empresas, partidos políticos, entre otras instituciones de carácter privado.
 - Segundo el espacio en el que se desarrolle el acto:
 - Cerrado: por ejemplo, el realizado en un palacio de congresos.
 - Abierto: el que se efectúa en el exterior, por ejemplo un desfile militar.

- En función de sus clases:

- Civil
- Castrense
- Religioso

- Según Anna Fornesa

- De carácter general. Oficiales (actos del Estado): los organizados por La Corona, el Gobierno, la Administración, las Comunidades Autónomas, etc.
- De carácter especial: los de determinadas instituciones, organismos o autoridades con ocasión de acontecimientos propios de su ámbito.
- No oficiales: los de corporaciones, fundaciones, empresas, asociaciones, etc.
- Actos privados: los de ámbito familiar o doméstico.

- Siguiendo a José Antonio de Urbina

- Religioso y Laico
- Civil y Militar
- De Estado
- Social

- Carmen Cuadrado Esclapez distingue las siguientes áreas en las que actúa:

- Oficial e institucional
- Diplomática
- Empresarial
- Social
- Universitaria
- Deportiva
- Taurina

Entendiendo por:

- **Protocolo oficial.** El referente a los actos institucionales con normas y legislación establecidas, como por ejemplo: toma de posesión de un

Alcalde, apertura del Año Judicial. Se rigen por normas expresadas mediante reales decretos, decretos, órdenes, reglamentos, etcétera, es decir, reguladas por ley.

- **Protocolo diplomático.** El relativo a las relaciones existentes entre diplomáticos, de éstos con los Estados, de los Estados entre sí, de los Estados con las Organizaciones Internacionales y, de éstas entre sí. Es el protocolo por excelencia, con gran número de normas y usos de aceptación internacional y, a su vez, el más complejo y delicado cuando se carece de ellas, como es el caso de la primera vez que dos países celebran un acto bilateral. Un ejemplo muy ceremonioso de protocolo diplomático es la presentación de Cartas Credenciales.
- **Protocolo deportivo.** El que hace referencia a actividades deportivas, con especial significación tenemos la inauguración y clausura de los Juegos Olímpicos.
- **Protocolo social.** El que hace referencia a actividades sociales, a las relaciones de convivencia de las personas, desde una boda a la inauguración de una exposición. Está basado en un alto contenido de acuerdos tácitos y convencionalismos al uso.
- **Protocolo de negocios y empresarial.** El relativo a la vida empresarial, como son: un congreso, un acuerdo comercial, la presentación de un nuevo producto, una reunión de la junta de accionistas, etc. Se basa en gran medida en el protocolo oficial y social, aunque con la lógica adaptación a cada empresa y al propio acto.
- **Protocolo universitario y de actos académicos.** El que tiene como cometido los actos realizados bajo el abrigo de la actividad académica, desde una entrega de bandas a la apertura del año académico.
- **Protocolo religioso.** El que hace referencia a las ceremonias religiosas y celebraciones litúrgicas.
- **Protocolo militar.** El que determina el orden de precedencia según la jerarquía, cargo y antigüedad de todos aquellos actos de significación militar, regido por normas propias de alto contenido disciplinario y jerárquico.

Lectura

Presentamos a continuación el protocolo en la Unión Europea recogido en <http://protocoloycomunicacion.blogspot.com/2006/12/protocolo-en-el-parlamento-de-la-ue.html>

Protocolo en el Parlamento de la Unión Europea

El protocolo en el *Parlamento de la Unión Europea* es muy complejo debido al gran número de parlamentarios, comisiones de trabajo, visitas, etc., que tiene el parlamento, ya que son muchos los estados europeos que pertenecen a la Unión. Pero además, la falta de normativa sobre protocolo en la UE y la diferencia entre normativas de los estados miembros dificulta mucho más su uso. Esto provoca la necesidad de tener un departamento que se encargue del protocolo. Actualmente el jefe de protocolo es François Brunagel y depende de la *presidencia del parlamento de la UE*. No obstante hay que indicar que el protocolo del Parlamento de la UE es similar al *protocolo del Consejo de la UE*. Pero para conocer mejor el protocolo que se lleva a cabo en el Parlamento de la Unión Europea se puede leer a continuación el artículo titulado *Servicio de Protocolo del Parlamento Europeo: ¿Misión imposible?*, publicado por el *gabinete de prensa del propio parlamento*.

No existen muchos lugares en el mundo donde se puedan encontrar tantos invitados oficiales y tengan lugar tantas visitas de trabajo como en el Parlamento Europeo. Éste recibe frecuentes visitas de Jefes de Estado durante las sesiones plenarias y es fácil encontrar en las salas de reuniones y pasillos de Estrasburgo y Bruselas primeros ministros, ministros, parlamentarios y diplomáticos de todo el mundo. Todo esto sería imposible sin el profesional y eficiente Servicio de Protocolo de la Institución.

El Servicio de Protocolo asiste al Presidente del Parlamento Europeo, a los eurodiputados, al Secretario General y a otros órganos del Parlamento en asuntos protocolarios relacionados con las visitas oficiales de los Jefes de Estado, visitas de cortesía, de trabajo y reuniones de comisiones y delegaciones mixtas. El jefe del Servicio de Protocolo, François Brunagel, encabeza un equipo de 13 personas, que dividen su tiempo entre bienvenidas, preparación y concertación de programas, organización y asistencia a reuniones, permitir el acceso a los edificios del Parlamento, tramitar visados, planear menús, elegir regalos oficiales y supervisar los gastos relacionados con estas actividades. En 2005, el Servicio de Protocolo recibió 113 visitas (5 de ellas oficiales), remitió 8.178 invitaciones a actos oficiales y tramitó 980 solicitudes de visado. Desde la ampliación de la UE en 2004, cuando se añadieron 10 Estados miem-

bros y el número de eurodiputados pasó de 626 a 732, este tipo de actividades ha aumentado considerablemente. La demanda de visados también ha crecido significativamente con respecto a las 571 solicitudes de 2004, por lo que el servicio cuenta ya con dos personas trabajando exclusivamente en esta tarea.

Alfombra roja y ceremonial

Las ocasiones más importantes para el Servicio de Protocolo son las visitas oficiales de Jefes de Estado, para las que se requiere una preparación y precisión extremas. Los huéspedes y sus delegaciones son recogidos en el aeropuerto por el jefe de Protocolo, escoltados por la policía y recibidos oficialmente por el Presidente del Parlamento Europeo en la entrada del Parlamento donde, por supuesto, estará colocada la alfombra roja de rigor. Como todo buen anfitrión, el Parlamento debe conocer las preferencias alimenticias del invitado, sus costumbres y también si prefiere utilizar las escaleras o el ascensor.

El Servicio de Protocolo generalmente coordina las visitas con el Protocolo del invitado con meses de antelación. Siempre pueden producirse modificaciones de última hora, especialmente en el programa o en la composición de la delegación, aunque no son aspectos difíciles de solventar. La reciente visita del Presidente de la Autoridad Nacional Palestina, Mahmoud Abbas, fue sin embargo más complicada de lo habitual. El Presidente palestino acudió a Estrasburgo dos veces en pocas semanas, ya que debió interrumpir su primera visita debido a una crisis interna en su país. Por supuesto, el programa tuvo que repetirse y la alfombra roja volvió a extenderse bajo sus pies.

El Parlamento debe respetar el protocolo europeo pero también los protocolos nacionales. A nivel nacional, el Jefe de Estado es la primera autoridad protocolaria pero, según los Tratados Europeos, el Parlamento Europeo es considerado la primera institución de la Unión, por delante del Consejo y de la Comisión, por lo que su Presidente precede a todas las autoridades nacionales y europeas. Por eso puede resultar complejo cuando se encuentran presentes varias instituciones en un mismo acto. Con el fin de evitar este tipo de problemas, los jefes de protocolo de cada institución se reúnen regularmente para decidir el enfoque común en materia de ceremonial o, por ejemplo, para asegurarse de que las banderas (la europea y las nacionales) ondeen a media asta al mismo tiempo en caso de duelo oficial. Las visitas "no oficiales" (visitas de trabajo, de cortesía, saludos a invitados, etc.), requieren menos formalismo y trabajo, pero el Servicio de Protocolo presta la misma concienzuda y amable atención a todos los huéspedes de la Institución. Sin embargo, los ministros de los Estados miembros de la UE no son considerados como invitados, ya que son representantes del Consejo y como tales tienen la obligación de acudir al Parlamento en determinadas ocasiones.

Regalos

Ya han pasado los días en que los soberanos se agasajaban mutuamente con valiosos obsequios, pero el gesto de intercambiar regalos permanece como símbolo de amistad entre países y personas. El intercambio de presentes es una constante en casi todas las visitas oficiales y también forma parte de las tareas del Servicio de Protocolo. Los regalos pueden estar destinados desde a Jefes de Estado hasta a los chóferes de las delegaciones, así, igual puede tratarse de un sencillo bolígrafo o de un llavero de recuerdo que de regalos de mayor valor. Lograr el correcto equilibrio resulta difícil. Los regalos del Presidente del PE y de los Presidentes de sus delegaciones parlamentarias representan la unidad y la diversidad cultural europeas y deben ser lo suficientemente neutros como para no herir sensibilidades nacionales o religiosas de ningún tipo.

Todos los Presidentes del Parlamento Europeo han aportado su toque personal a los regalos. Josep Borrell ofrece a sus homólogos una copa de cristal realizada por un artista de Barcelona en la que se han grabado fragmentos de la Carta de Derechos Fundamentales. Sus regalos también suelen incluir libros y pañuelos con reproducciones del artista español Joan Miró. Desafortunadamente, en esta materia no puede haber mucha espontaneidad. El Servicio de Protocolo debe planificar la adquisición de los regalos con 3 ó 4 años de anticipación, ya que ésta se hace por concurso público. Existe también un pequeño presupuesto adicional para regalos no previstos.

El Presidente del PE y los Presidentes de las delegaciones también reciben regalos de las delegaciones extranjeras, que van desde copias de Constituciones a cuadros o estatuas, que pasan a pertenecer al Parlamento y que generalmente son expuestos en sus instalaciones.

En aquellas ocasiones en las que un regalo se rompe o se extravía antes de llegar a su destinatario, una discreta comunicación entre los servicios de Protocolo de ambas partes puede ayudar a solucionar el contratiempo, ya que ni siquiera la más escrupulosa preparación puede evitar que a veces se produzcan este tipo de situaciones. En una ocasión, el Presidente de una delegación del PE obsequió con una caja vacía a su homólogo, debido a que nadie se dio cuenta de que la medalla que contenía se cayó de la misma durante el viaje.

Todo está en la creatividad y en el detalle

François Brunagel comenta que no existen visitas difíciles, pero sí situaciones difíciles. Por ejemplo, con motivo de la visita del entonces Presidente de Estados Unidos, Ronald Reagan, el Presidente del Parlamento quiso regalarle una porcelana antigua.

El servicio de seguridad de EE UU solicitó examinar el regalo antes de la ceremonia, algo que resultó inaceptable para el Presidente del PE. Afortunadamente, los presidentes lograron intercambiar sus regalos lejos de la mirada del servicio de seguridad norteamericano.

Cada visitante es único y esto es algo que debe ser tenido en cuenta para que una visita tenga éxito. Por ejemplo, explica Brunagel, los servicios de protocolo de las monarquías suelen ser más rígidos que los demás. El conocimiento de idiomas y la atención a los más mínimos detalles realmente marcan la diferencia en el momento de tratar con un huésped de alto nivel. “Si se sabe que a un Presidente le apetece un tipo especial de whisky en una cierta clase de vaso, seguramente prestar atención a este detalle marcará la diferencia,” añade Brunagel. El personal debe ser creativo y capaz de improvisar como, por ejemplo, preparando toallas y calentándolas en un microondas para poder ofrecer servilletas húmedas calientes a un invitado, saber dónde encontrar un par de medias o evitar que los huéspedes se pierdan en los laberínticos edificios del Parlamento en Estrasburgo o Bruselas. Las diferencias culturales, tales como el sentido de la puntualidad, también deben ser tenidas en cuenta. Alguna vez un invitado ha descuidado el programa oficial para charlar con un funcionario con el que se ha cruzado por casualidad o ha preferido hacer algo de turismo, pero esas son las excepciones. “Hasta ahora nunca hemos tenido incidentes diplomáticos”, nos dice François Brunagel.

Pero, ¿cómo se las arreglan para cuidar tantos detalles? “Combinando las costumbres, la experiencia y el sentido común,” manifiesta Brunagel. Aunque existe bibliografía sobre etiqueta y ceremonial, no hay un libro de etiqueta europea, ya que ésta varía de país a país. El equipo de François Brunagel se reúne cada seis meses con los jefes de protocolo de los Estados miembros para debatir asuntos técnicos. No todos los Estados miembros de la UE tienen una larga tradición de protocolo y el tamaño de los servicios diplomáticos de cada Estado miembro varía considerablemente.

2

Precedencia, simbología y tratamiento

2.1. Introducción

Una de las cuestiones más trascendentales en todo acto es la precedencia, siendo en ocasiones motivo de dura discusión entre los asistentes o entre los representantes con los organizadores. De una mala, regular o buena gestión del orden protocolario derivan la mayoría de los problemas de todo evento.

El término precedencia proviene del latín “*praecedentia*”, que significa: antelación en el orden, preferencia en el lugar y en el asiento. Así mismo nos sirve de referencia el vocablo preceder, del latín “*preaccedere*”, ir delante en tiempo, orden o lugar, tener una persona preferencia, primacía o superioridad sobre otra.

La precedencia debe contestarnos a las siguientes cuestiones: quién va delante de quién, quién tiene prioridad sobre quién, quién está antes de quién. Es decir, establecer un orden, desde el acceso al lugar, al asiento que se va a ocupar, al hablar, al firmar, a ser atendido en primer lugar, e igualmente en cuanto al orden de las enseñas, banderas, himnos y demás cuestiones encuadradas en un acto. Y después de determinar el orden de preferencia entre los asistentes hay que establecer la ubicación de todos ellos con respecto a la presidencia o persona de rango superior. La precedencia constituye una de las partes más esenciales del protocolo y sin la misma el protocolo no es posible.

Recordemos que mediante el protocolo se establecen unos formalismos en las relaciones entre personas. Es por ello que la precedencia ha de ser previa a cualquier otra cuestión del protocolo. En resumen, hay que establecer previamente la precedencia de los asistentes para que cada uno actúe y ocupe en el momento y lugar que le corresponda.

2.2. Definición de precedencia

A partir de los comentarios anteriores, definimos precedencia como el establecimiento, antes del inicio de un acto, del orden entre las personas asistentes y de sus enseñas en todas las acciones que se desarrollen, desde el inicio a la finalización del mismo.

Según José Antonio de Urbina, precedencia es el previo establecimiento de un orden entre las personas que participan en una actividad, en función de su preeminencia, primacía, rango, nivel y relevancia en el seno de la sociedad.

El citado orden hace referencia a la prioridad de las personas en cuanto al rango que marquen las normas a nivel oficial y las de su importancia social o la que tenga el propio acto en sí. Por lo tanto, las que se tienen por un rango o nivel oficial, y las que se poseen por una importancia a nivel social.

2.3. Orígenes de las precedencias

Siguiendo a Francisco Marín Calahorro (1997, *Fundamentos del Protocolo en la Comunicación Institucional*, Síntesis, Madrid) los antecedentes de reconocimiento de las precedencias han sido:

- “Embajada de Obediencia” de Inglaterra en 1504, en el que a instancias del Papa Julio II se estableció la precedencia por la fecha de antigüedad de conversión al cristianismo de cada casa real.
- Con la aparición de los Estados soberanos en Europa a lo largo del siglo XVI se mantiene el principio de precedencia por la antigüedad cristiana de cada Estado.
- La Paz de Westfalia (1648) consagra el principio de igualdad jurídica de los Estados y el principio de libertad religiosa. Lo cual si bien es un gran paso en las relaciones internacionales, crea de nuevo un conflicto a la hora de establecer precedencias.
- En la firma del Tratado de Utrecht (1713) el tema de la precedencia se resuelve empleando una mesa redonda (en la que aparentemente no hay ningún lugar destacado).
- En la reunión del Congreso de Viena (1815) el problema de las precedencias se resolvió con la fecha de su acreditación.

Hoy, donde las reuniones bilaterales, cumbres intergubernamentales, proliferación de relaciones internacionales, organizaciones diversas (ONU, UE, OTAN, etc.) son constantes, el gran acuerdo de precedencias se basa en el orden alfabético del nombre del país en su propio idioma. No obstante, a nivel más local, la precedencia en España de las Comunidades Autónomas es por la fecha de su publicación en el BOE.

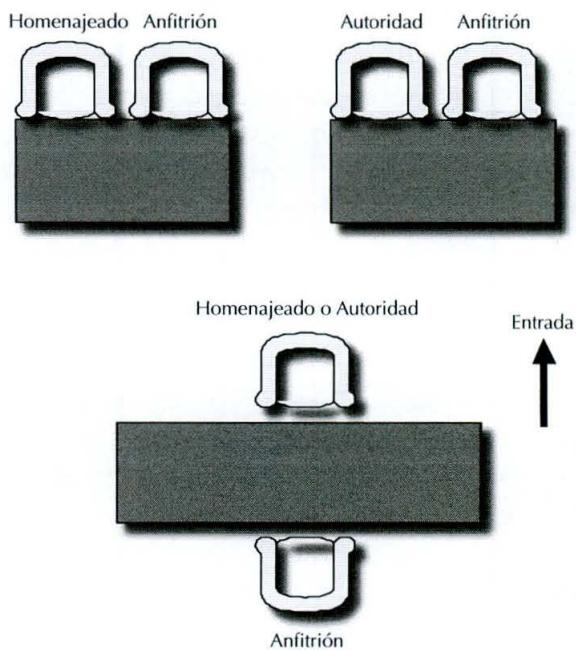
2.4. El orden de precedencia: ordenación de las personas

El primer problema que se nos presenta para establecer el orden de precedencia es cuando en un mismo acto se reúnen personas de diferentes colectivos, es decir personas que tienen reconocida su prioridad oficialmente con otras que no, así como cuando tenemos personas con precedencia establecida oficialmente pero pertenecientes a distintos colectivos. La solución para ello es acudir al R.D. 2099/83 y en caso de no obtener respuesta aplicar el sentido común y las recomendaciones que nos hagan el anfitrión del evento y los Jefes de Protocolo o asimilados que participen.

El **Anfitrión** es la persona que nos recibe, la que abre su casa, la que nos convoca a asistir al acto. Siguiendo el Diccionario de la Lengua Española, el término *anfitrión* (de Anfitrión, rey de Tebas, famoso por la fastuosidad de sus banquetes) se define como “Persona que tiene invitados a su mesa o a su casa. Por extensión, persona o entidad que recibe en su país o en su sede habitual a invitados o visitantes”. En consecuencia, el anfitrión es la persona imprescindible del acto, al ser ella la que recibe y ser por tanto el centro de todo cuanto acontezca. Así pues, el anfitrión es la persona que preside el acto, el que ocupa el lugar de honor, el que recibe y despide a los invitados y la que, en su caso, hace la apertura y clausura del acto.

No obstante, el anfitrión puede ceder la presidencia en favor de otra persona de forma voluntaria u obligatoria. En el caso de ser voluntaria, por ejemplo a un homenajeado, el anfitrión pasará a ocupar su lado izquierdo en mesa ocupada en un solo lado, o dando la espalda a la puerta principal cuando la mesa sea ocupada por ambos lados. En el caso de una cesión obligatoria (en favor de quien ostente un mayor grado y siempre al Jefe del Estado o miembro de la Familia Real) el anfitrión ocupará su lado derecho en mesa sencilla y dando la espalda a la entrada en mesa de ocupación doble (véase figura 2.1).

Figura 2.1. Cesión de precedencia de Anfitrión, Homenajeado o Autoridad.



Homenajeado Autoridad

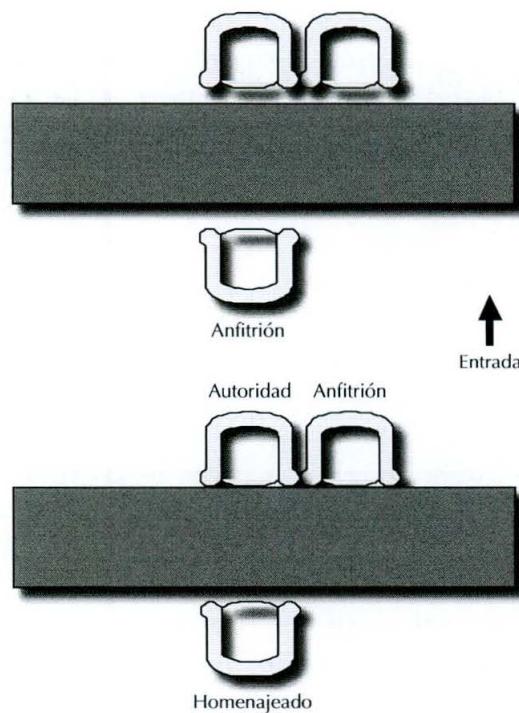


Figura 2.2. Cesión de precedencia de Anfitrión, Homenajeado y Autoridad.

Un caso que puede darse es que en un mismo acto concurren anfitrión, autoridad e invitado de honor u homenajeado. La solución pasa por que el invitado ocupe el lugar de honor o que lo ocupe la autoridad, pero en ningún caso el anfitrión; el cual, como mucho, podría sentarse a la izquierda de la autoridad cuando ésta ocupara la presidencia. El resultado debe alcanzar siempre el equilibrio y no causar malestar a nadie (figura 2.2).

La Presidencia es el lugar de honor de cualquier acto. Se debe procurar que las presidencias sean unipersonales y la zona de presidencia tenga un número de personas impares, si bien en ocasiones las presidencias son compartidas cuando al acto asiste la esposa o esposo (por ejemplo, un banquete de boda o una cena de gala de una cumbre entre dos países).

Presentamos a continuación una serie de normas de uso generalizado que han de tenerse en cuenta a la hora de las precedencias:

- De Presidencia: será siempre el lugar principal, que corresponde al puesto central en el caso de un panel de personas impares (a lo que se debe tender), sentadas en mesa presidencial y, el central izquierdo según se mira cuando fueran un número par (típico de acompañamiento de esposo/a, por ejemplo, el Rey puesto central izquierdo, y la Reina el central derecho según se mira). Cuando se trata de una presidencia en línea y de pie, la ordenación va de mayor a menor rango para recibir y despedir a los invitados, correspondiendo al anfitrión el primer puesto. En caso de una presidencia sentada a un lateral en un acto religioso se ordenará de mayor a menor rango de proximidad al celebrante o respecto al lateral izquierdo del pasillo central cuando se ubica frente al altar (la persona que preside es el celebrante).
- De derecha: el lugar más importante es la derecha de la persona que preside (presidencia unipersonal), ya sea sentado o caminando. El segundo lugar de importancia será a la izquierda de la presidencia, en tercer lugar pasaríamos otra vez a la derecha y así sucesivamente.
- Alfabético: empleado cuando no hay pre establecido por norma o ley ningún criterio. Típico en la firma de acuerdos entre empresas. En el caso de reuniones internacionales entre países se establece como criterio más habitual el orden alfabético del nombre del país en su idioma (aunque no sería incorrecto emplear el idioma del país donde se celebra).
- Antigüedad: aplicable ante un mismo nivel de personas o instituciones. Especial relevancia se da en el caso de Comunidades Autónomas, que

queda resuelto por el criterio de la fecha de su publicación en el B.O.E. A nivel universitario, por la antigüedad de la institución.

- Alternado: cambiar las posiciones con respecto al primer o anterior encuentro. Se emplea principalmente en la firma de tratados o acuerdos, y consiste en que una parte firma a la derecha en un ejemplar y a la izquierda en otro ejemplar, y consecuentemente la otra parte lo hace a la inversa.
- Representatividad: ante la presencia de cargos iguales tendrá la precedencia la persona que represente al organismo con mayor rango, incluso cuando se dé el caso de que los representantes máximos tenga diferente rango. Esta situación es muy clara cuando una de las partes representa al Estado o cargo oficial
- Interpolación o peinado: se utiliza cuando coinciden personas de distintos colectivos, creándose un listado único ordenado por las primeras personas de cada colectivo, después las segundas, terceras, etc. A su vez, en la segunda vuelta de confección del listado se establece que el colectivo que fue segundo la primera vez pasa a ser el primero, y el colectivo que fue tercero pasa a segundo y así sucesivamente. Por ejemplo, en un acto con cuatro delegaciones y tres personas por delegación el orden del listado sería: A1, B1, C1, D1, B2, C2, D2, A2, C3, D3, A3, B3.
- Lineal: se emplea cuando las personas caminan en fila, es decir una detrás de otra; la preferencia se sitúa en el encabezamiento de la marcha al lado izquierdo, correspondiendo el segundo puesto el de su derecha. En el caso de las procesiones religiosas el lugar de privilegio es el último.
- En mesa de reunión o comida: como consecuencia de la ocupación de todos los puestos alrededor de la mesa, se establece como lugar de honor el situado con vistas a la puerta de entrada principal o las ventanas de una pared lateral (pudiendo ser el cabecero o el centro del lateral de la mesa).
- En vehículos: la persona de mayor rango ocupará el asiento trasero de la derecha, la de segundo nivel el lado izquierdo y la de tercer nivel el del centro. En el caso de ocupar el asiento del copiloto, este sitio será para la persona de menor rango. En cuanto al orden de entrada y salida corresponderá a la persona de mayor rango salir y entrar del vehículo la primera.

2.5. Legislación

Se pueden consultar los siguientes documentos:

- Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto, por el que se aprueba el ordenamiento general de precedencia en el Estado.
- Orden de precedencia de las Comunidades Autónomas:
 - País Vasco: Ley Orgánica 3/79, de 18 de diciembre.
 - Cataluña: Ley Orgánica 4/79, de 18 de diciembre.
 - Galicia: Ley Orgánica 1/81, de 6 de abril.
 - Andalucía: Ley Orgánica 6/81, de 30 de diciembre.
 - Asturias: Ley Orgánica 7/81, de 30 de diciembre.
 - Cantabria: Ley Orgánica 8/81, de 30 de diciembre.
 - La Rioja: Ley Orgánica 3/82, de 9 de junio.
 - Región de Murcia: Ley Orgánica 4/82, de 9 de junio.
 - Comunidad Valenciana: Ley Orgánica 5/82, de 1 de julio.
 - Aragón: Ley Orgánica 8/82, de 10 de agosto.
 - Castilla-La Mancha: Ley Orgánica 9/82, de 10 de agosto.
 - Canarias: Ley Orgánica 10/82, de 25 de febrero.
 - Navarra: Ley Orgánica 13/82, de 10 de agosto.
 - Extremadura: Ley Orgánica 1/83, de 25 de febrero.
 - Islas Baleares: Ley Orgánica 2/83, de 25 de febrero.
 - Comunidad de Madrid: Ley Orgánica 3/83, de 25 de febrero.
 - Castilla y León: Ley Orgánica 4/83, de 25 de febrero.
 - Ceuta: Ley Orgánica 1/95, de 13 de marzo.
 - Melilla: Ley Orgánica 2/95, de 13 de marzo.
- Real Decreto 542/2009, de 7 de abril, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales.
- Real Decreto 637/2009, de 17 de abril, por el que se modifica el real decreto 542/2009, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales.
- Real Decreto 640/2009, de 17 de abril, por el que se desarrolla el real decreto 542/2009, de 7 de abril, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales y se modifica el Real Decreto 438/2008, de 14 de abril, por el que se aprueba la estructura orgánica de los departamentos ministeriales.

LECTURA

Goya y el Protocolo Oficial (Barrio Narro, Marta. Icono14, nº 6. 2005)

“La Familia de Carlos IV” supone la culminación de todos los retratos pintados por Goya en esta época. Gracias a las cartas de la reina María Luisa de Parma a Godoy conocemos paso a paso la concepción del cuadro. La obra fue realizada en Aranjuez desde abril de 1800 y durante ese verano. En ella aparecen retratados, de izquierda a derecha, los siguientes personajes: Carlos María Isidro, hijo de Carlos IV y María Luisa de Parma; el futuro Fernando VII, hijo primogénito de la real pareja; Goya pintando, como había hecho Velázquez en *Las Meninas*; Doña María Josefa, hermana de Carlos IV; un personaje desconocido que podría ser destinado a colocar el rostro de la futura esposa de Fernando cuando éste contrajera matrimonio, por lo que aparece con la cabeza vuelta; María Isabel, hija menor de los reyes; la reina María Luisa de Parma en el centro de la escena, como señal de poder ya que era ella la que llevaba las riendas del Estado a través de Godoy; Francisco de Paula de la mano de su madre, de él se decía que tenía un indecente parecido con Godoy; el rey Carlos IV, en posición avanzada respecto al grupo; tras el monarca vemos a su hermano, Don Antonio Pascual; Carlota Joaquina, la hija mayor de los reyes, sólo muestra la cabeza; cierra el grupo D. Luis de Parma; su esposa, María Luisa Josefina, hija también de Carlos IV; y el hijito de ambos, Carlos Luis, en brazos de su madre. Todos los hombres retratados portan la Orden de Carlos III y algunos también el Toisón de Oro, mientras que las damas visten a la moda Imperio y ostentan la banda de la Orden de María Luisa. Carlos IV también luce la insignia de las Órdenes Militares y de la Orden de Cristo de Portugal. Alrededor de esta obra existe mucha literatura ya que siempre se considera que Goya ha ridiculizado a los personajes regios. Resulta extraño pensar que nuestro pintor tuviera intención de poner en ridículo a la familia del monarca; incluso existen documentos en los que la reina comenta que están quedando todos muy propios y que ella estaba muy satisfecha. Más lógico resulta pensar que la familia real era así porque, de lo contrario, el cuadro hubiese sido destruido y Goya hubiese caído en desgracia, lo que no ocurrió. El artista recoge a los personajes como si de un friso se tratara, en tres grupos para dar mayor movimiento a la obra; así, en el centro se sitúan los monarcas con sus dos hijos menores; en la derecha, el grupo presidido por el príncipe heredero realizado en una gama fría, mientras que en la izquierda los Príncipes de Parma, en una gama caliente. Todas las figuras están envueltas en una especie de niebla dorada que pone en relación la obra con *Las Meninas*. Lo que más interesa al pintor es captar la personalidad de los retratados, fundamentalmente de la reina, verdadera protagonista de la composición,

y la del rey, con su carácter abúlico y ausente. La obra es un documento humano sin parangón. Estilísticamente destaca la pincelada tan suelta empleada por Goya; desde una distancia prudente parece que ha detallado todas y cada una de las condecoraciones, pero al acercarse se aprecian claramente las manchas. Goya, a diferencia de Velázquez en *Las Meninas*, ha renunciado a los juegos de perspectiva pero gracias a la luz y al color consigue dar variedad a los volúmenes y ayuda a diferenciar los distintos planos en profundidad. Fue la primera obra de Goya que entró en el Museo del Prado, siendo valorada en 1834 en 80.000 reales.



2.6. Heráldica

El Diccionario de la Real Academia Española define heráldica (de heráldico) como “arte del blasón”. Y define por heráldico “lo perteneciente a los blasones”.

A su vez el término blasón es definido por el Diccionario de la Real Academia Española como “arte de explicar y describir los escudos de armas de cada linaje, ciudad o persona. Cada figura, señal o pieza de las que se ponen en un escudo”.

Consecuentemente entenderemos por heráldica todo lo relativo a las normas y reglas que nos permiten describir los escudos de armas.

El escudo de armas propiamente dicho tiene su génesis en el siglo XII, si bien de manera personal o identificativa de las personas ya existía en época de los griegos y los romanos, pero en ningún caso era hereditario.

Las primeras referencias que tenemos de la heráldica con precisión son de la Edad Media, donde se hizo preciso diferenciar a los aliados y los enemigos en el campo de batalla (recordemos que los cascos hacían imposible que se reconocieran), de ahí que los grandes señores agruparan a sus ejércitos en torno a sus emblemas heráldicos, convirtiéndose en un código coherente de identificación.

El establecer un blasón se extiende no sólo a los nobles y reyes, sino que entra a formar parte de la identificación de los gremios, de los comerciantes, de las ciudades y de un amplio abanico de organizaciones. En consecuencia, la heráldica es un código de identificación de personas físicas o jurídicas. Por ello, hay que entender que el antiguo blasón es en la actualidad el logo de una empresa.

2.7. El escudo de España

El escudo es el soporte principal en el que se representan las armas, es decir, el logotipo mediante el cual una persona, ciudad, club deportivo, organización, institución, etc. se identifica. En consecuencia, el escudo son las armerías en el sentido de representación gráfica, mientras que el blasón es la descripción del escudo, su significado.

En muchos casos los escudos corresponden a uniones matrimoniales, a cesiones y adquisiciones (Castilla, León, Navarra, Aragón, Granada).

El Escudo de España se describe en la Ley 33/1981, y su modelo oficial mediante el R.D. 2964/1981.

2.8. Vexilología

El término vexilología procede del latín *vexillum* (bandera, estandarte), y *logia* (estudio, tratado, ciencia), y el Diccionario de la Real Academia Española establece la siguiente acepción: “Disciplina que estudia las banderas, pendones y estandartes”. Cuestión que nosotros ampliamos no sólo a su significado, colores, formas, etc., sino también al estudio de su orden de ubicación.

Las banderas y enseñas deben su origen a los vexiloides, originarios de los pueblos orientales y que consistían en una borla, cruz, cola o cinta. Posteriormente se introdujeron figuras de animales, para que finalmente esos vexiloides se encuadraran en telas de distintos colores dando lugar a un sistema de comunicación e identificación en los campos de batalla y en las fortalezas.

2.9. La bandera española

La Bandera de España está regulada por una serie de Leyes, Decretos y por la Constitución, que se recogen en:

- Artículo 4 de la Constitución española de 27 de diciembre de 1978.
- Ley 39/1981, de 28 de octubre, por la que se regula el uso de la bandera de España y el de otras banderas y enseñas.
- Real Decreto 441/1981, de 27 de febrero, por el se especifican técnicamente los colores de la bandera de España.

2.10. Antecedentes históricos de la bandera española

La Bandera española actual tiene su origen en el reinado de Carlos III (1759-1788), que implantó los colores rojo y gualda con el objeto de diferenciar sus navíos del típico color blanco que en la época llevaban la mayoría de los países (España, Francia, Gran Bretaña, Sicilia,...) en los pabellones de sus buques de guerra, lo cual implicaba problemas para distinguir quién era amigo y quién enemigo.

Con Isabel II (1833-1868) se amplía el uso de la bandera bicolor al Ejército de Tierra, lo que supone el comienzo de la implantación de una bandera única en España, que se establece mediante el R.D. de 13 de octubre de 1843:

Siendo la bandera nacional el verdadero símbolo de la monarquía española, ha llamado la atención al Gobierno la diferencia que existe entre aquélla y las particulares de los Cuerpos del Ejército: tan notable diferencia trae su origen del que tuvo cada uno de sus mismos Cuerpos, porque formados bajo la dominación e influjo de los diversos reinos, provincias ó pueblos en que estaba antiguamente dividida la España, cada cual adoptó los colores o blasones de aquel que le daba nombre. La unidad de la monarquía española y la organización del Ejército y demás dependencias

del Estado exigen imperiosamente que desaparezcan todas las diferencias hasta ahora han subsistido sin otro fundamento que el recuerdo de su división local, perdido desde bien lejanos tiempos.

Por tanto el Gobierno provisional, en nombre de S.M. la Reina Doña Isabel II, ha venido en decretar la siguiente:

Art. 1º Las banderas y estandartes de todos los cuerpos e institutos que componen el Ejército, la Armada y la Milicia Nacional serán iguales en colores a la bandera de guerra española y colocados por el mismo orden que lo están en ella.

Durante la Segunda República (1931-1939) la Bandera Española pasa a ser tricolor por Decreto de 27 de abril de 1931:

2. Tanto las banderas y estandartes de los Cuerpos como las de servicios en fortalezas y edificios militares, serán de la misma forma y dimensiones que las usadas hasta ahora como reglamentarias. Unas y otras estarán formadas por tres bandas horizontales de igual ancho, siendo roja la superior, amarilla la central y morada oscura la inferior. En el centro de la banda amarilla figurará el escudo de España, adoptándose por tal el que figura en el reverso de las monedas de cinco pesetas acuñadas por el Gobierno provisional en 1869 y 1870.

Con el inicio de la Guerra Civil (18 de julio de 1936) las tropas sublevadas al régimen democrático adoptan la bandera bicolor tradicional mediante el Decreto 77, de 29 de agosto de 1936 (Boletín Oficial de la Junta de Defensa Nacional N°. 14).

El movimiento salvador de España, iniciado por el Ejército y secundado entusiasticamente por el pueblo, fundidos en el fervoroso anhelo de reanudar su gloriosa historia, ha sido presidido espontánea y unánimemente por el restablecimiento de la tradicional bandera bicolor: roja y gualda.

Sólo bastardos, cuando no criminales propósitos de destruir el sentimiento patriótico en la raíz, pueden convertir en materia de partidismo político lo que, por ser símbolo egregio de la Nación, está por encima de parcialidades y accidentes.

Esta gloriosa enseña ha presidido las gestas importantes de nuestra España; ha recibido juramento de fidelidad de sucesivas generaciones; ha ondeado los días de ventura y adversidades patrias, y es la que ha servido de sudario a los restos de patriotas insignes que, por los servicios prestados a su país, merecieron tal honor.

Bajo sus pliegues gloriosos se ha producido, ahora, esta vibración patriótica jamás superada, y al recoger este clamoroso anhelo popular y establecer oficialmente la bandera bicolor como pabellón de España, la Junta de Defensa Nacional no hace sino dar estado oficial a lo que de hecho existe ya en todo el territorio liberado.

Por cuanto antecede, como Presidente de la Junta de Defensa Nacional y de acuerdo con ella, vengo a decretar lo siguiente:

Artículo único.- Se restablece la bandera bicolor, roja y gualda como bandera de España.

Con la implantación de la dictadura del general Francisco Franco (1939-1975) se establece el nuevo reglamento de Insignias, Banderas y Distintivos mediante Decreto de 11 de octubre de 1945, en el cual se establece como bandera nacional la rojigualda con el águila de San Juan como escudo. Escudo que permanece vigente hasta el Real Decreto 1511/1977, de 21 de enero, con pequeñas variaciones (permanece el águila pero con alas más abiertas y las columnas de Hércules regresan a estar debajo de las alas).



Guión del Rey
Don Juan Carlos I (1975)

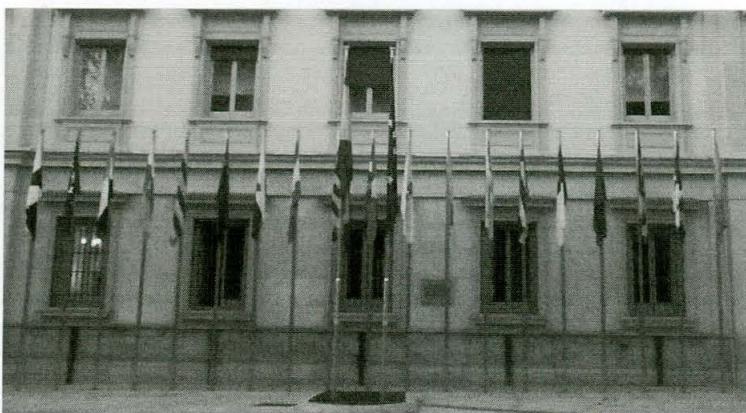


Banderas de la Unión Europea



Banderas autonómicas,
España y UE

El Real Decreto 284/2001 crea el guión y el estandarte de SAR el Príncipe de Asturias.



Banderas de España,
Unión Europea y
Comunidades Autó-
nomas ante la sede
del Senado.

2.11. Colocación de banderas

Todos los países tienen establecido su propio protocolo que lo regula. En el caso de España nos regimos por la mencionada Ley 39/1981, de 28 de octubre, y en cuanto a su colocación son de especial relevancia los artículos sexto y séptimo.

Artículo sexto

1. Cuando se utilice la bandera de España ocupará siempre lugar destacado, visible y de honor.

2. Si junto a ella se utilizan otras banderas, la bandera de España ocupará lugar preeminente y de máximo honor y las restantes no podrán tener mayor tamaño.

Se entenderá como lugar preeminente y de máximo honor:

a) Cuando el número de banderas que ondeen juntas sea impar, la posición central.

b) Si el número de banderas que ondeen juntas es par, de las dos posiciones que ocupan el centro, la de la derecha de la presidencia si la hubiere o la izquierda del observador.

Artículo séptimo

Cuando la bandera de España deba ondear junto a la de otros Estados o naciones lo hará de acuerdo con las normas y usos internacionales que rigen esta materia en las relaciones entre Estados, así como con las disposiciones y reglamentos internos de las organizaciones intergubernamentales y las conferencias internacionales.

Independientemente de lo anterior debemos expresar que como consecuencia de que dentro de un mismo país existen banderas de ámbito autonómico y municipal, se establece un orden de precedencia.

En el caso de concurrir la bandera nacional junto con la autonómica y la local, la colocación será la nacional en el centro, flanqueada a su derecha por la autonómica y a su izquierda por la de la ciudad.

Es muy habitual que la bandera de la Unión Europea sea ondeada junto a la nacional, en ese caso, aquella se ubicará a la izquierda de la nacional, si bien en ocasiones la nacional cede su precedencia.

Cuando se trata de la precedencia de las banderas de varias Comunidades Autónomas, el orden se basa en la antigüedad de su autonomía por Ley Orgánica (ver apartado 2.5).

El orden de colocación de las banderas municipales será siempre después del de las Comunidades Autónomas. Así mismo, las banderas municipales

irán después de la del municipio que ostenta la capital y, en el caso de colocación de varias banderas municipales, el orden protocolario es el establecido por importancia, siendo lo común y razonable el principio de antigüedad, aunque en ocasiones se aplica el de densidad de población, no obstante, una solución en caso de dudas o discrepancias es proponer el socorrido orden alfabético.

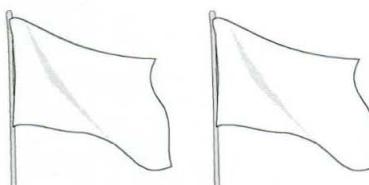
Cuando en un evento participen universidades, su precedencia será siempre después de las banderas locales, y si hubiera varias universidades su orden se establecerá en función de su antigüedad. Siendo lo ideal que a la izquierda del escenario (desde la posición del observador) se sitúen las oficiales y separadas de éstas, y a la derecha, las de las universidades.

Finalmente cuando se trate de actos con la participación de varios países, la precedencia se establece siguiendo un orden alfabético del nombre de cada país, empleando su idioma.

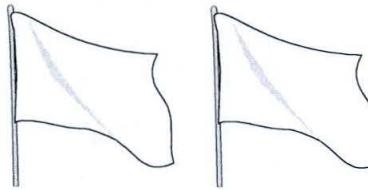
En el caso de que la ubicación de banderas se haga en hilera, es decir en fila india, su ubicación respetará las mismas reglas anteriores, en primer lugar y más próxima a la entrada del edificio se izará la de mayor precedencia. Así mismo, si la hilera fuera doble, es decir, dos hileras situadas a ambos lados de la entrada, la precedencia sería alternando la hilera de la izquierda y la hilera de la derecha, siendo habitual que la bandera anfitriona se posicione en ambos lados como primera (la más próxima a la entrada del edificio).

Un caso singular es el de la colocación de las banderas a un lateral de la puerta de entrada de la fachada. En este caso la ubicación de nuevo respeta el protocolo habitual, es decir, la más próxima a la entrada será la de mayor rango.

- *Ejemplos de colocación de banderas*



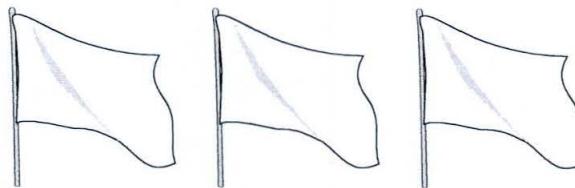
España en un acto que ella misma preside.



Unión Europea

España

España en un acto presidido por la Unión Europea.

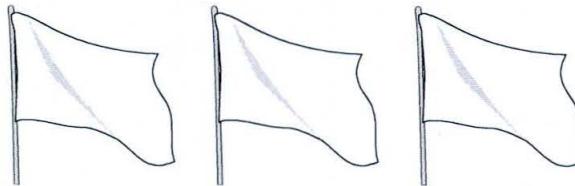


País de la Unión

Unión Europea

País de la Unión

Encuentro bilateral de dos países de la Unión Europea.

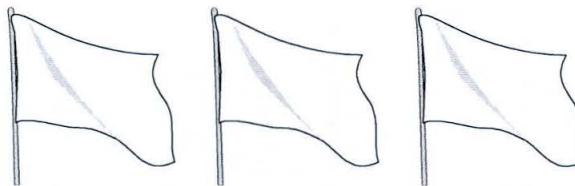


EE UU

Unión Europea

Francia

Encuentro del Presidente de EE UU con el Presidente de la Unión Europea (Francia).

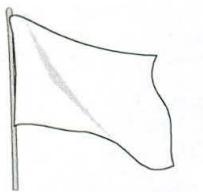


Comunidad Autónoma

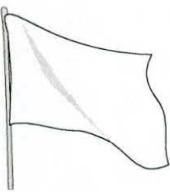
España

Unión Europea

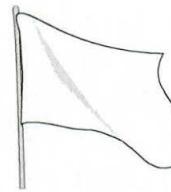
Visita del Presidente de una Comunidad Autónoma al Presidente del Gobierno.



C. Autónoma

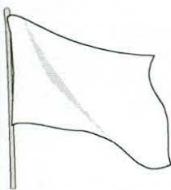


España

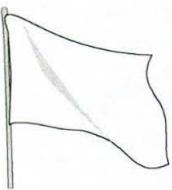


Municipio

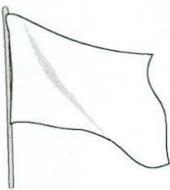
Reunión de Presidente de Comunidad Autónoma y Alcalde de un Municipio.



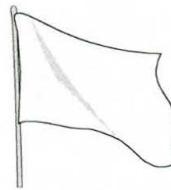
Municipio 1º



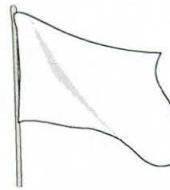
C. Autónoma



España

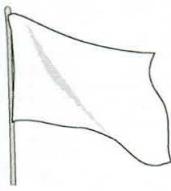


Unión Europea

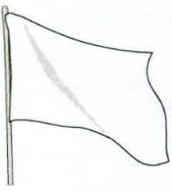


Municipio 2º

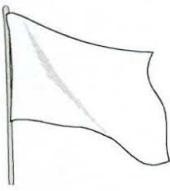
La posición de la Comunidad Autónoma y de la Unión Europea puede alterarse, es decir, ceder la precedencia. El orden de los Municipios se establece por orden alfabético, después de la bandera de la Capital.



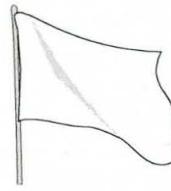
Comunidad
de Madrid



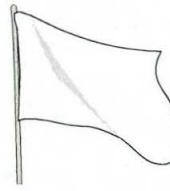
Francia



España

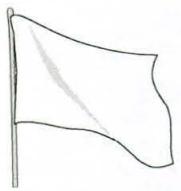


Unión Europea

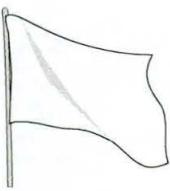


Ayuntamiento
de Madrid

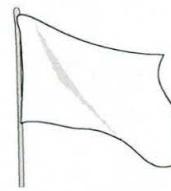
Recepción en Madrid de una delegación de Francia.



Comunidad Autónoma

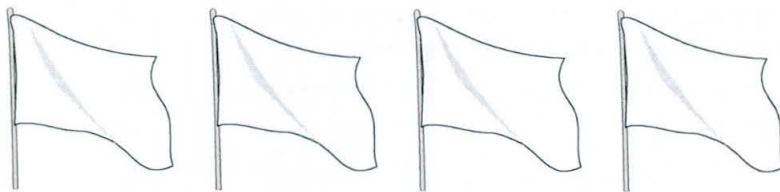


España



Unión Europea

Una segunda interpretación es que la Comunidad Autónoma cede su posición a la Unión Europea a modo de deferencia (podemos observarlo en algunos actos y edificios).



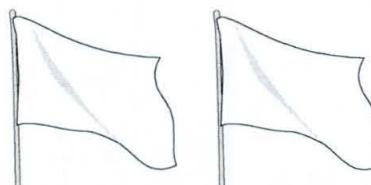
Comunidad Autónoma

España

Unión Europea

Municipio

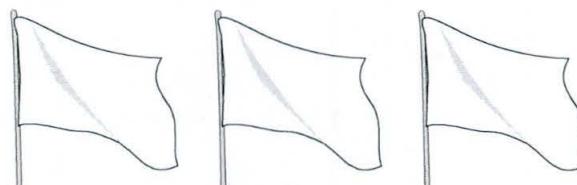
La Bandera de España siempre ocupará, de las dos del centro, la de la izquierda del observador
(art. 6.2.b de la Ley 39/1981, de 28 de octubre).



España

Comunidad Autónoma

La bandera de España ocupará siempre el lado izquierdo del espectador.



Francia

España

Unión Europea

Cumbre hispano-francesa celebrada en España.

2.12. Tratamiento

Tratamiento proviene de “trato”, acción y efecto de tratar o tratarse. Siguiendo el Diccionario de la Real Academia Española nos encontramos con las siguientes acepciones: “Título de cortesía que se da o con que se habla a una persona; como *merced*, *señoría*, *excelencia*, etc. Vocativo de uso habitual en el coloquio

y referente a categoría social, edad, sexo, cualidades físicas o morales del interlocutor, con diversos matices de respeto o afecto".

Antes, durante y después de todo evento se produce comunicación, ya sea presencial, por escrito, por teléfono o cualquier otro medio, con todas las personas asistentes, sus representantes y organizadores. Es una vez más el protocolo el que nos fijará y nos proporcionará las aptitudes suficientes para tratar adecuadamente a las personas. Y será el protocolo en su acepción de jerarquía quien nos definirá el tratamiento por razón del cargo o por razones de mérito, pues no todas las personas tienen igual tratamiento, los hay que son Excelentísima Señora y otros son Señor Don conforme a su autoridad, honores, condecoraciones, cargo, etcétera.

Los tratamientos por razón de cargo, si bien corresponden a una persona en concreto, son realmente tratamientos a una posición empresarial, política, etcétera, por lo tanto está limitado a la duración en el cargo. La situación opuesta la tienen los de razón de mérito o razón de título, pues éstos tienen un carácter vitalicio.

El urbanismo, la buena educación, el saber estar, la cortesía, etcétera, nos obligan a tratar a nuestros semejantes con el debido respeto del que son merecedores, dando lugar al establecimiento de tratamientos en la comunicación. El problema en muchas ocasiones estriba en que no sabemos a ciencia cierta cuál es el correspondiente a una persona, siendo lo aconsejable (al margen de investigar) dar siempre un tratamiento superior, el cual nunca debería ofender a nuestro interlocutor.

El tratamiento más utilizado, y por lo tanto el recurrente y mínimo que se debe emplear, es el de *Señor Don* y *Señora Doña* seguido del nombre y apellido, y habiendo indicado previamente el cargo si lo hubiera. Un error, si bien cada vez menos frecuente, es el de utilizar el Señor con el nombre, o peor aún si cabe, emplear el Don con el apellido. Y por supuesto, nunca se debe utilizar el tuteo.

Presentamos a continuación los tratamientos más destacados en España:

- Su Majestad, Sus Majestades, Vuestra Majestad, Señor o Señora (abreviatura S. M. o SS. MM., V. M., o VV. MM. y tratamiento de Majestad)
 - Rey de España
 - Reina de España
- Su Alteza, Alteza Real, Vuestra Alteza, Señor o Señora (abreviatura S.A.R. y tratamiento de Vuestra Alteza)

- Príncipe de Asturias (Su Alteza Real El Príncipe de Asturias)
 - Las Infantas (Su Alteza Real La Infanta Doña ...)
 - Esposa e hijos del Príncipe de Asturias
- Excelentísimo / a Señor / a (abreviatura Excmo. y tratamiento de Excelencia)
- Cónyuges e hijos de los Infantes de España
 - Duque
 - Presidente del Gobierno
 - Vicepresidente del Gobierno
 - Ministro
 - Jefe de la Oposición
 - Secretario de Estado
 - Delegado del Gobierno en las Comunidades Autónomas
 - Presidente del Congreso de los Diputados
 - Presidente del Senado
 - Diputado (el tratamiento correcto es el de Señoría)
 - Senador
 - Presidente, Vicepresidente, Vocales y Magistrados del Tribunal Constitucional
 - Presidente, Vicepresidente y Vocales del Consejo General del Poder Judicial
 - Presidente, Presidente de Sala, Fiscal y Magistrados del Tribunal Supremo
 - Presidente de la Audiencia Nacional
 - Presidente del Tribunal de Cuentas
 - Fiscal General del Estado
 - Presidente y Fiscales del Tribunal Superior de Justicia de las Comunidades Autónomas
 - Jefe de la Casa, Secretario General, Jefe del Cuarto Militar de Su Majestad el Rey
 - Defensor del Pueblo
 - Presidente de los Consejos de Gobierno, Presidente, Vicepresidente y miembros de las Asambleas Parlamentarias (el tratamiento de los Presidentes de Cataluña, Islas Baleares y Comunidad Valenciana es Honorable)
 - Consejero de Comunidad Autónoma

- Alcalde y Teniente de Alcalde de ciertos municipios (Ley 57/2003 de 16 de diciembre)
 - Embajador
 - Capitán General, Teniente General, General, Almirante, Vicealmirante Contramaestre Jefe, Gobernador Militar
 - Director General de la Policía y de la Guardia Civil
 - Gobernador del Banco de España
 - Poseedor de la Medalla de Oro al Trabajo
 - Grandes de España
 - Presidente y Académico de las Reales Academias
 - Rector y Vicerrector de Universidad
 - Poseedor de Collar y Gran Cruz de una Orden
 - Presidente, Consejero y Secretario del Consejo de Estado
 - Presidente y Consejero del Tribunal de Cuentas
- Ilustrísimo / a Señor / a (abreviatura Ilmo.)
- Marqués, Conde y Vizconde
 - Alcalde de municipio de menos de 100.000 habitantes
 - Presidentes de Sala, Magistrados y Fiscales de los Tribunales Superiores de Justicia y de las Audiencias Provinciales
 - Directores Generales, Secretarios Generales Técnicos, Secretarios Generales, Subsecretarios, Jefes de Gabinete Técnico, Jefe Superior, Delegado, Interventor de la Administración
 - Decano y Vicedecano de Universidad
 - Consejeros de Gobierno en las Comunidades Autónomas
 - Delegados de Hacienda
 - Subdelegado del Gobierno
 - Coronel, Teniente Coronel, Capitán de Navío, Capitán de Fragata, Fiscal General y Presidente del Tribunal Militar (su tratamiento es de Señoría, "Usía")
 - Comisarios Generales de Policía

Para una mayor amplitud del tema se recomienda la lectura del Real Decreto 1368/1987 sobre régimen de títulos, tratamientos y honores de la Familia Real y de los Regentes.

3

Tipos de protocolo

3.1. Concepto

En palabras de José Antonio de Urbina, el protocolo social es "el conjunto de costumbres, usos y reglas que, a tenor de los cambios en la sociedad, regulan el comportamiento y las relaciones humanas para mejorar la calidad y la eficacia de nuestra acción personal y, en último lugar, nuestra convivencia con los demás".

3.2. Tipos de actos

Vamos a diferenciar en primer término entre acto público, acto oficial y acto privado.

- Acto público: aquel que es organizado con un carácter abierto, es decir, destinado al público en general con pocas o ninguna restricción. Ello no implica que su acceso sea libre y gratuito, ya que se necesitará o una invitación o la adquisición de una entrada. Por ejemplo: Congreso Internacional sobre Medio Ambiente, inauguración de los Juegos Olímpicos.
- Acto oficial: todo aquel que es organizado por las Instituciones del Estado, como son: la Corona; el Gobierno, las Administraciones del Estado, el Congreso, el Senado, las Comunidades Autónomas y las Corporaciones Locales. Consecuentemente su acceso está restringido a determinadas personas y con un protocolo basado en normas y leyes (algunas han sido recogidas en temas anteriores). Por ejemplo: toma de posesión de un Ministro, boda del Príncipe de Asturias.

- Acto privado: Los organizados por asociaciones, organizaciones, empresas, instituciones y particulares con un carácter cerrado, es decir, que su acceso está restringido a aquellas personas que el organizador considere. Por ejemplo, convención de un partido político.

El tipo de acto no genera grandes diferencias protocolarias, si bien el oficial o legal está muy regulado y encorsetado a las disposiciones y el resto de eventos suelen tomarlo como referencia, pero evidentemente de manera menos rígida y dando cierta libertad a los organizadores de los mismos. No obstante, para los denominados **actos mixtos**, es decir, los que están organizados por instituciones públicas y privadas, u organizados por instituciones privadas a los que acuden Autoridades, se deben tener siempre muy en cuenta las disposiciones legales sobre tratamiento, precedencia, vexilología, etcétera, siendo lo más recomendable por parte del organizador el ponerse a disposición del Servicio de Protocolo de la Casa Real, o de la Autoridad o Autoridades que van a acudir para todos los formalismos oficiales, fundamentalmente en lo concerniente al programa y a las medidas de seguridad de las personalidades.

Otro criterio de clasificación de los actos es por su naturaleza, diferenciando los siguientes:

- Civiles: se celebran tanto en el ámbito público como en el privado y están regulados por normas, tradiciones, usos y costumbres. Dentro del mismo tenemos de la Casa Real, de la Administración General del Estado, de empresa, privado, etc.
- Militares: los circunscritos al ámbito militar, por lo que su organización es llevada a cabo por las autoridades militares y están regidos por normativas propias.
- Religioso: los organizados en el marco de una confesión religiosa, por lo que su protocolo será el propio de cada una ellas.
- Deportivo: hace referencia al mundo deportivo y está regulado por normas, pautas y usos propios de cada uno de los deportes.

3.3. La etiqueta

El Diccionario de la Lengua Española recoge la acepción de etiqueta como: "Ceremonial de los estilos, usos y costumbres que se debe guardar en las casas reales y en actos públicos solemnes".

La asistencia a un acto, independientemente del tipo en el que se encuadre, implica a los asistentes a colaborar en la plástica del mismo, debiendo dar la imagen correcta y acorde con el evento y es, a su vez, de buena profesionalidad por parte del organizador o anfitrión indicar (recomendar) la indumentaria y uniformidad apropiada de los asistentes.

A la hora de establecer el tipo de etiqueta hay que tener en cuenta cuestiones tales como: el tipo de acto, duración, época del año, hora, si el lugar de celebración será al aire libre o cerrado y un sinfín de otros detalles, sin olvidar la importancia, posición y rango de los asistentes. En resumen, cada acto, ya sea por norma, por solicitud del organizador o por tradición, requiere una determinada vestimenta con el objeto de crear una atmósfera adecuada. A nadie se le ocurriría asistir a un funeral con pantalón corto, chanclas y camisa floreada. Por todo ello, es de buenas prácticas, aconsejable y profesional que el anfitrión comunique a los invitados la vestimenta apropiada mediante una anotación en la invitación, por ejemplo: caballeros chaqué, señoritas traje corto.

Entre los diferentes tipos de etiqueta destaca la civil, si bien podríamos introducir otras vestimentas, tales como la deportiva, la militar, la religiosa o la de empresa.

3.3.1. La etiqueta masculina

Las prendas en la etiqueta civil masculina son muy rígidas, por lo que admiten muy pocas variantes a lo establecido en las normas protocolarias. Dichas prendas son:

- Chaqué: prenda para utilizar con luz diurna (por la mañana y hasta más o menos las ocho de la tarde), muy utilizado en la actualidad en ceremonias de bodas, si bien su origen se remonta al siglo XIX como prenda para montar a caballo en la Corte Británica.
- Esmoquin: prenda de media etiqueta para utilizar a partir de la caída del sol (última hora de la tarde y noche). Su origen se remonta al siglo XIX y fue utilizada por los británicos en clubes y asociaciones de fumadores (*to smoke*), con un corte similar a la chaqueta actual y con el objeto de evitar que la ropa oliese a tabaco. En la actualidad es una vestimenta muy apropiada para fiestas.
- Frac: reservado para la noche (en ocasiones singulares se emplea en actos matinales) y con la consideración de máxima etiqueta.

Presentamos a continuación un cuadro comparativo de la composición de estas tres prendas:

CUADRO 3.1
Prendas en la etiqueta civil masculina

	<i>Chaqué</i>	<i>Esmoquin</i>	<i>Frac</i>
Chaqueta	Tipo levita que a partir de la cintura se abre hacia atrás formando dos faldones, que se mantienen separados en su parte delantera. Color negro o gris marengo.	Recta, con solapas redondas de gran apertura forradas en seda negra. Color más habitual el negro, admitiendo el azul oscuro, granate y blanco (en verano o buen tiempo y espacios abiertos).	Por delante cortada a la altura de la cintura y por detrás con dos faldones más o menos anchos. Solapas en seda negra mate. Color negro.
Pantalón	De corte clásico, listado de finas rayas verticales y color gris.	Corte clásico, con tira lateral de raso. Color igual al de la chaqueta, con la excepción de que con chaqueta blanca será negro.	Corte clásico, con tira de raso en los laterales Color negro.
Chaleco	Recto o cruzado y corte clásico. El color principal es el gris, si bien en la actualidad cada vez es más frecuente colores más vivos como el amarillo. Para entierros el color recomendado es el negro.	A emplear cuando no se utilice fajín, que sería a juego con la pajarita. Mismo color y tejido que la chaqueta.	Recto o cruzado. Color blanco, excepto actos religiosos o académicos que se emplea el negro.
Camisa	Blanca, cuello clásico y puños para gemelos.	Blanca o marfil claro, cuello bajo, admite lorzas y con puños para gemelos.	Blanca, dura, cuello subido, con puños para gemelos, botones habitualmente cubiertos o con botonadura de perlas o similares.
Corbata	Gris, si bien últimamente se incorporan colores muy diversos: azul, naranja, rojo, pero para funerales será obligatorio el negro.	—	—
Pajarita	—	Negra, si bien se admite azul marino o granate coordinada con la chaqueta.	Blanca. [.../...]

CUADRO 3.1 (continuación)

	<i>Chaqué</i>	<i>Esmoquin</i>	<i>Frac</i>
Zapatos	Negros mate o poco brillo, de corte clásico, preferible con cordones.	Negros, de corte clásico o mocasín, con mucho brillo o de charol.	Negros de corte clásico, preferible con cordones y de mucho brillo.
Calcetines	De hilo o seda y color negro.	De hilo o seda y color negro.	De hilo o seda y color negro.
Sombrero	De copa y color negro o gris. <i>Muy en desuso.</i>	—	De copa. <i>Muy en desuso.</i>
Guantes	Poco utilizados. Color gris.	Blancos, hueso o grises.	Blancos, hueso o grises.
Otros	No admite medallas ni condecoraciones, pudiendo lucir un máximo de tres miniaturas pen- diendo del ojal de la levita.	Admite miniaturas en el ojal.	Admite medallas y condeco- raciones. Si se utiliza banda, ésta irá por encima del chaleco, y del hombro derecho a la cadera izquierda.

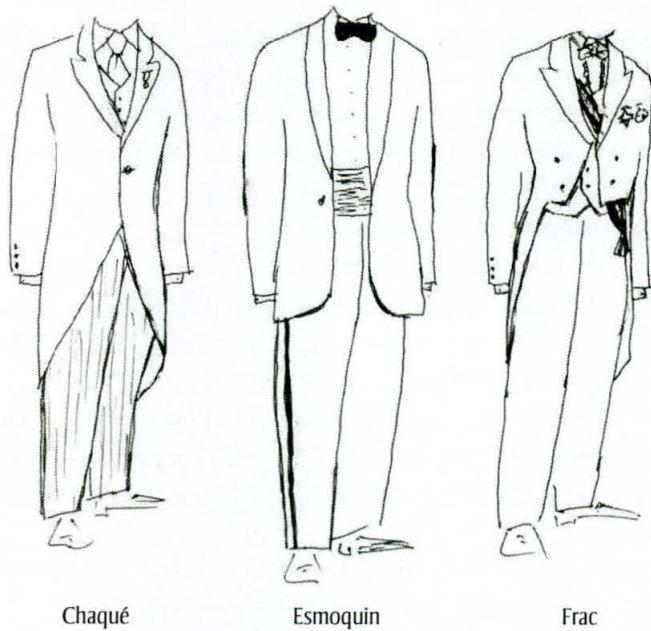


Figura 3.1. Etiqueta masculina.

La etiqueta civil anteriormente referida no es la apropiada para todo tipo de eventos. Para la elección del tipo de vestimenta hay que tener en cuenta el acto propiamente dicho y las recomendaciones, en su caso, indicadas por la organización o el anfitrión. En la mayoría de los casos la prenda masculina más usual en un acto es el traje (chaqueta y pantalón del mismo color y tejido, con camisa y corbata apropiadas) y en otras ocasiones se impondrá la informalidad con la discreción apropiada (sin llamar la atención).

Una cuestión que deberemos tener muy presente es que cuando hemos hablado de uniformidad de caballero hemos hecho referencia a la etiqueta que rige en la mayoría de los países occidentales, habiendo quedado fuera la específica de la mayoría de los países de África, Asia y Oceanía. Por ello, deberemos entender y aceptar como etiqueta los denominados "trajes nacionales", que Jefes de Estado, Embajadores, Ministros, Directivos y personas en general portan tanto en los actos más solemnes de sus países como en los de nivel internacional.

3.3.2. La etiqueta femenina

La etiqueta femenina no responde a unos modelos estandarizados que la definen como ocurre con la etiqueta civil masculina, estableciéndose márgenes mucho más amplios, pero sin olvidar los usos y costumbres (los cuales no dejan de ser realmente unos grandes formalismos).

La vestimenta femenina tiene su propia etiqueta, si bien, no es ni tan rígida ni tan definida como la de los caballeros. No es faltar a la verdad decir que en cuanto a etiqueta femenina los diseñadores de moda son los que marcan la pauta, poniendo a disposición de las mujeres un amplio abanico de modelos y hechuras para elegir en cada ocasión o tipo de evento, sin olvidar la gran variedad de complementos (zapatos altos o medio tacón, joyería, bolso, pamela, tocado, etcétera).

La mujer tiene su propia vestimenta formal, ceremonial, recordemos por ejemplo los uniformes de gala militares y los de la carrera Diplomática, así como los vestidos de gala donde las bandas y los lazos de dama (condecoraciones) se integran.

Dentro de la etiqueta femenina destacamos:

- Traje largo. También recibe el nombre de vestido de noche. Es el vestido de mayor etiqueta de señora, se caracteriza por su elegancia, alta calidad

en los tejidos, corte clásico, con o sin mangas y escotado, admite pedrería y bordados, sus colores dentro de un orden son sobrios (el negro es el más común), lisos, su largo cubre las piernas rozando el suelo, con complementos acordes y es el único que admite bandas y lazos de dama. Dentro de la moda sería imposible establecer parámetros, la prudencia, las indicaciones del organizador y el contexto del acto serán siempre los mejores aliados. Es el vestido ideal para los actos muy protocolarios y los de noche, acompañante ideal para el frac masculino.

- Vestido de cóctel. Ocupa una posición intermedia entre el largo y el corto, definiéndose como más elegante que el corto, pero que en realidad su diferencia es mínima a excepción de ser más ostentoso o recargado que éste y, cubriendo las piernas. El vestido de cóctel es considerado, al igual que el corto, de media etiqueta. Su corte tiende al clásico, admite sin excesos los bordados y la pedrería, telas de calidad, el color adecuado dependerán de la hora del acto, admitiendo chaqueta o similar. Es el referente al vestuario masculino del chaqué o del esmoquin.
- Vestido corto. Es el apropiado para la mañana y la media tarde. Su colorido y tipos de tela son muy amplios, corte entre clásico e informal, siendo recomendable que lleguen a la rodilla o un poco por encima de ella y, el más habitual para actos poco protocolarios y de fiesta, com-

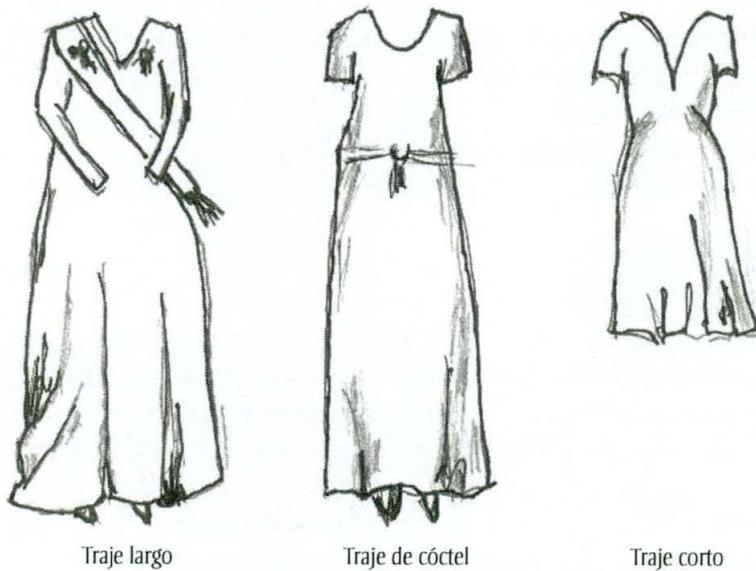


Figura 3.2. Etiqueta femenina.

plementándose perfectamente con un chaqué y traje común. Admite como complemento la pamela cuando el acto es de mañana y, en el caso concreto de España, la utilización de peineta con mantilla negra o blanca (exclusividad de la Reina).

- Traje chaqueta. Estará compuesto por dos piezas, pudiendo o no ser del mismo tejido y, si bien es común que sea con falda, cada día se incorpora más el pantalón. Es la vestimenta de uso común en la mayoría de los actos donde no se exige etiqueta.

3.4. Otros protocolos

Al margen del protocolo social, anteriormente presentado, existen otros protocolos que deben ser aplicados de acuerdo a otros entornos, esferas y organizaciones que convoquen, organicen y/o participen en un determinado evento.

Independientemente de la aplicación de las normas protocolarias que le sean propias, deberemos tener siempre presente y ser un punto de referencia el R.D. 2099/83.

Entre los diferentes tipos de protocolo destacamos:

- Protocolo religioso.
- Protocolo de la Administración General del Estado.
- Protocolo en la empresa.
- Protocolo deportivo.
- Protocolo universitario.
- Protocolo militar.

3.5. Protocolo religioso

España, como establece su Constitución de 1978, es un Estado aconfesional (lo cual no quiere decir laico) y dentro de los derechos fundamentales y libertades públicas (sección I) y de manera concreta en su artículo 16 establece:

1. Se garantiza la libertad ideológica, religiosa y de culto de los individuos y las comunidades sin más limitación, en sus manifestaciones, que la necesaria para el mantenimiento del orden público protegido por la Ley.

2. Nadie podrá ser obligado a declarar sobre su ideología, religión o creencias.
3. Ninguna confesión tendrá carácter estatal. Los Poderes Públicos tendrán en cuenta las creencias religiosas de la sociedad española y mantendrán las siguientes relaciones de cooperación con la Iglesia Católica y las demás confesiones.

Como podemos observar se garantiza la libertad religiosa, no hay obligación de declarar la religión, ninguna confesión tiene carácter estatal y se establecen unas relaciones de cooperación con todas las religiones. Ahora bien, la Constitución menciona explícitamente a la Iglesia Católica con respecto a las relaciones de cooperación. Consecuencia de ser la que cuenta con más tradición y número de practicantes (tengamos en cuenta que las relaciones Iglesia Católica-Estado están arraigadas desde el III Concilio de Toledo del año 589). A su vez, si bien el RD 2099/83 por el que se aprueba el ordenamiento de precedencias no cita cargo alguno de ninguna religión, el artículo 5.2 indica: *No obstante, se respetará la tradición inveterada del lugar cuando, en relación con determinados actos oficiales, hubiere asignación o reserva en favor de determinados entes o personalidades*. Lo que pone de manifiesto la aplicación de tradiciones y de respeto por parte del Estado hacia las creencias religiosas.

En cualquier caso debemos ser muy conscientes de que cuando en un acto exista una acción litúrgica, será la confesión religiosa la que protagonice dicho acto, siendo a su vez la anfitriona la que marcará el protocolo en la parte que le corresponda. No obstante, es muy distinto que sea un acto solo religioso a que existan otras actividades. Por ejemplo, no se establecerá el mismo protocolo cuando se celebre una boda religiosa a cuando sea la inauguración de un edificio con un acto de bendición, en el primer caso el protocolo será un evento cien por cien religioso, mientras que en el segundo sólo una parte del evento tendrá la connotación religiosa.

Exponemos a continuación pequeños detalles del protocolo religioso católico de un matrimonio (boda) por ser el que de manera más común se pudiera dar en un establecimiento que oferte la prestación de servicios de eventos (siempre que disponga de capilla o acepte el oficiante).

- Precedencias. Los novios son los que ocuparán un lugar destacado, son los que reciben el sacramento, para lo cual se dispondrá de asientos y reclinatorios frente al altar, colocándose (desde la posición del observador) el novio a la derecha y a su izquierda la novia. A su vez, lo más habitual es que les acompañen la madrina, que ocupará el lado derecho del novio (que entra del brazo derecho del novio, igual que la novia

lo hace del brazo derecho del padrino), y el padrino, a la izquierda de la novia (en ocasiones se dispone para ellos de un lugar separado y más próximo al celebrante). Los testigos y personas participantes pueden ser objeto de otorgarles un lugar destacado, también próximo al altar o primera fila (fundamentalmente para aquellos que van a intervenir).

- Una vez el celebrante ha recibido a los novios y demás asistentes se celebra el sacramento del matrimonio con las preguntas de venir libremente, fidelidad, etcétera; entrega de anillos y arras, pudiendo haberse celebrado de manera previa Misa, con lectura del Evangelio y homilía. Una vez finalizado el acto, los novios (ya esposos) junto con padrinos y testigos proceden a firmar el acta de matrimonio.

El matrimonio dentro de otras confesiones resulta más complejo celebrarlo fuera de sus templos (mezquita, sinagoga, etcétera), por lo que no será objeto de comentario, si bien en gran medida es muy próximo al comentado anteriormente pero con su propio rito (palio, manto, rotura de vaso, etcétera).

El matrimonio civil, si bien somos conscientes de que está evidentemente fuera del ámbito religioso, lo comentamos en este apartado por tener tiempos y gestos muy próximos. El matrimonio civil es el más factible a celebrar fuera de los ayuntamientos y de los propios registros civiles, ya sea en casas particulares, empresas de alojamiento o en fincas y similares. En cuanto a su protocolo no difiere prácticamente en nada del religioso, pues de él ha tomado la referencia. Evidentemente no habrá sacerdote, rabino, imán, sino una persona con potestad para su celebración, en ocasiones el propio Alcalde de un Municipio, quien hará lectura del contrato de matrimonio en los términos que recoge el Código Civil (Capítulo IV. "De la inscripción del matrimonio en el registro civil", especialmente los artículos 66, 67 y 68), finalizando con las firmas de los esposos y testigos del contrato.

Una cuestión prácticamente común en el protocolo del matrimonio, independientemente del rito seguido, es que la entrada a la sala o al templo será en primer lugar por el novio y a su derecha la madrina o similar, seguido de las damas, los pajes y cerrando la comitiva la novia acompañada por el padrino (o similar) a su izquierda. El cortejo de salida será obligatoriamente precedido por los recién casados, ella del brazo derecho de él (no obstante los invitados suelen esperarles fuera para agasajarles habitualmente con arroz o pétalos).

Después del acto del matrimonio, religioso o civil, lo habitual es la celebración de un banquete, en el que nos remitiremos al protocolo social, asignando al celebrante, si asiste al mismo, un lugar discreto en la mesa presidencial. Los esposos son los únicos y auténticos protagonistas del evento, por lo que ocuparán el centro, seguidos de los padrinos, padres, familiares más cercanos y testigos.

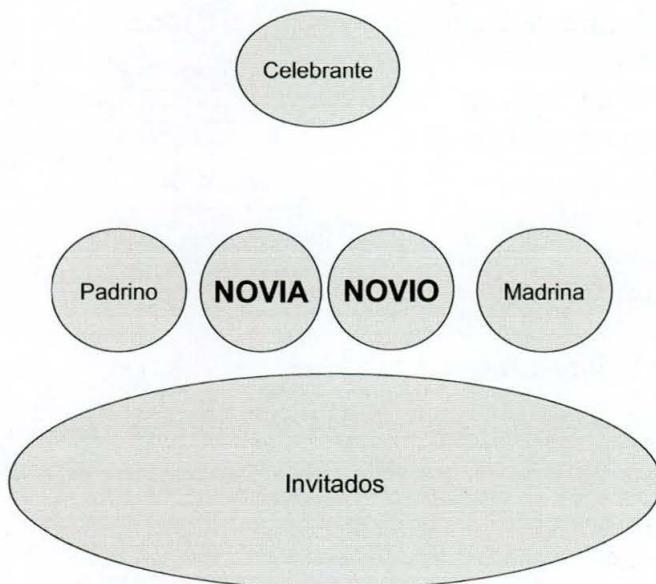


Figura 3.3. Ubicación de un acto de matrimonio.

3.5.1. Tratamientos

- Iglesia Católica.
 - Papa: Su Santidad o Beatísimo Padre.
 - Cardenal: Eminentísimo y Reverendísimo Señor.
 - Nuncio Apostólico, Arzobispo: Excelentísimo y Reverendísimo Señor.
 - Obispo y Abad Mitrado: Ilustrísimo y Reverendísimo Monseñor.
 - Superior Orden Religiosa: Reverendísimo Padre / Madre.
 - Presbítero y Diácono: Reverendo Señor.
 - Canónigo: Muy Ilustre Señor.
 - Párroco: Reverencia o Reverendo Señor.

- Iglesia Cristiana Ortodoxa.
 - Patriarca: Su Beatitud.
 - Pope: Reverendo y Monseñor.
- Iglesia Anglicana.
 - Arzobispos de Canterbury y York: Su Gracia.
 - Obispo: Lord.
 - Canónigo: Sir.
 - Sacerdote: Reverendo.
- Iglesia Evangélica.
 - Pastor: Reverendo.
- Iglesias Reformadas.
 - Presidente: Señor Presidente.
- Iglesia Judía.
 - Gran Rabino: Excelencia.
 - Rabino: Reverendo Señor.
- Iglesia Musulmana.
 - Imán.

3.6. Protocolo de la Administración General del estado

Al igual que en cualquier tipo de organización es la cúpula directiva quien determina la estructura organizativa apropiada para alcanzar sus objetivos, es el Presidente del Gobierno quien determina la apropiada a cada momento con el objeto de poder desarrollar el programa político del Gobierno con la mayor eficacia.

La Administración General del Estado está estructurada en la actualidad por las siguientes disposiciones: R.D. 542/2009 (anexo 2.3), R.D. 637/2009 (anexo 2.4), R.D. 640/2009 (anexo 2.5) y R.D. 1036/2009 (anexo 2.6). En los que se establece una ordenación de los departamentos ministeriales por orden de su fecha de creación (Ministerio de Igualdad, última incorporación). Anteriormente, el R.D. 838/1996, de 10 de mayo, establecía la función de Protocolo de Presidencia del Gobierno a la Secretaría General de la Presidencia de Gobierno.

No obstante, en cuestiones de protocolo y precedencias debemos tener siempre presente el R.D. 2099/83 (anexo 2.1), sobre ordenación general de precedencias en España.

La Administración General del Estado participa y organiza multitud de actos, tales como: oficiales, militares, religiosos, de empresa, culturales y un largo etcétera, en los que se tendrá en cuenta el protocolo con aplicación de las normas y usos que sean apropiados. Se debe distinguir entre los propios (oficiales), en los que la normativa es rígida, y aquellos que son a iniciativa de organizaciones e instituciones, en los que el protocolo se basará básicamente en los usos y costumbres.

3.7. Protocolo de empresa

Si bien titulamos este apartado protocolo de empresa, su contenido es válido para todo tipo de organización, independientemente de que sea con o sin ánimo de lucro, y de diversa índole.

Un criterio de clasificación de tipos de actos empresariales es:

- Actos Propios
 - Internos
 - Cerrados (sin asistencia de terceros)
 - Abiertos (con asistencia de terceros)
 - Externos
- Actos Ajenos
 - Con participación directa
 - Sin participación directa

Los actos propios internos son aquellos que organiza la propia empresa, denominándose cerrados cuando no asisten personas ajena a su estructura organizativa y responden principalmente a reuniones (dentro o fuera de la empresa) de toda índole, tales como: junta general de accionistas, interdepartamental, formación, comunicación, etc. Los actos internos reciben la denominación de abiertos cuando siendo organizados por la propia empresa participan terceras personas, con lo cual la imagen de la empresa se hace pública. Entre los muy variados actos abiertos destacamos: reuniones de negociación, visitas a nuestra empresa, comunicación externa, comidas de trabajo, conferencias de prensa.

Por **actos propios externos** se entienden todos aquellos que, estando organizados por la propia empresa con asistencia o no de terceras personas, se realizan fuera del ámbito de la empresa. Entre la gran cantidad de estos tipos de actos tenemos: comidas, fiestas, inauguraciones y aperturas.

Los **actos ajenos**, independientemente de que la participación de la empresa sea o no directa, son todos aquellos a los que asiste la empresa en calidad participante o de invitada más o menos relevante, pero que son organizados por otra institución. Ejemplos de este tipo de actos hay miles, desde asistencia a un congreso, a un homenaje, a un evento deportivo o a una reunión con una asociación empresarial.

Al igual que las empresas deben tener establecidos todos los procedimientos para cada una de las actividades que llevan a cabo (por ejemplo el procedimiento de toma de una reserva de habitación en un hotel), deberá tener también establecido manuales, desde el de acogida a un nuevo empleado, hasta el que nos ocupa en este epígrafe: un Manual de Protocolo y Comunicación, en el que se establecerán todas las pautas para alcanzar un buen clima interno y externo, de forma que tengamos previsto nuestro comportamiento ante los acontecimientos habituales y los extraordinarios. Independientemente de que los actos sean propios o ajenos, una empresa debe tener respuesta a cómo debe actuar, a conocer las disposiciones legales, a aplicar los usos y costumbres propios, a observar la conveniencia de una precedencia u otra en cada tipo de evento, a comunicarse internamente y externamente de manera apropiada, quién, cómo y dónde recibe a una visita, quién debe hablar en primer lugar, etcétera.

Imitar de otras empresas la decoración de sus habitaciones, los menús para eventos, las instalaciones, etcétera no es demasiado complicado, pero es sumamente difícil, por no decir imposible, copiar todo aquello que implica cortesía, trato adecuado, imagen, respeto, estilo, saber estar, saber hacer, etc.

y ello lo podemos solventar a partir de un apropiado manual de *Protocolo, relaciones públicas y comunicación*.

3.7.1. *Precedencia, tratamiento, banderas*

Sea cual fuese el tipo de acto organizado por una empresa, ya sea una reunión de equipo o una convención, el principio del orden y respeto por la jerarquía es obligado, y ese mismo principio del protocolo deberá ser respetado cuando la empresa asista a actos organizados por terceros. En actos a nivel interno será la empresa la que marcará las reglas y códigos apropiados para cada evento, no obstante, la base de las precedencias será su estructura organizativa, es decir, el ápice estratégico tendrá precedencia sobre los niveles medios y éstos sobre los operativos. Ahora bien, no olvidemos que el principio de todo encuentro es alcanzar objetivos, lo cual implica que la precedencia, la posición de los asistentes, quién debe hablar primero, etc. debe adaptarse para crear no sólo un buen clima, sino que se favorezca la consecución de los objetivos propuestos. Será lógico que el director comercial, por ejemplo, en una situación específica ocupe un lugar precedente al de su propia categoría para facilitar un acuerdo. Acaso no creeremos más conveniente que si un invitado no habla nuestro idioma situemos cerca de él a una persona de la empresa con la que se pueda comunicar durante un almuerzo. En resumen, la empresa deberá aplicar, siempre que le sea posible, el sentido común.

El **tratamiento** interno en la empresa será el que marque la dirección, siendo lo habitual un trato de “usted”, sobre todo en sentido vertical ascendente, el cual podrá pasar a “tú” cuando las personas de mayor categoría lo indiquen, pero sin olvidar nunca que la corrección, el respeto, la cortesía y la amabilidad han de estar en todo momento presentes.

Las empresas, sobre todo las de gran tamaño, tienen por regla general una **bandera**, o incluso más cuando tienen carácter internacional, lo cual implica que deberemos determinar su tamaño y sobre todo dónde ubicarla. El problema, tal vez menor, es cuando nos encontramos en un evento donde sólo se mostrará la enseña de la empresa, ya que en este caso ocupará el lugar de honor y evidentemente en solitario. Ahora bien, ¿cuál será su posición cuando ha de convivir con otras banderas, ya sean de otras empresas o las oficiales?

Lo común es que la bandera o banderas empresariales ondeen en todos aquellos lugares que la empresa estime oportunos, no olvidemos que no

deja de ser un símbolo de la empresa, un elemento que proyecta la imagen de la empresa. En consecuencia la enseña empresarial estará en todas aquellas partes que la dirección estime convenientes y correctas, por ejemplo: exterior del edificio, hall de entrada, despachos, sala de juntas, etc. El tema se complica cuando estemos hablando de un acto donde ha de exhibirse con otras banderas, lo cual no es del todo complicado si respetamos los siguientes puntos:

- Nunca se mezclarán banderas de empresa con banderas oficiales.
- Las banderas oficiales tendrán el orden de precedencia establecido por las normas y leyes correspondientes.
- Las banderas oficiales deben situarse, desde la posición del observador, a la izquierda del salón de actos, sala de juntas u otra dependencia.
- Las banderas de empresa se situarán a la derecha según se mira de frente.
- La precedencia de banderas de empresa, en caso de darse el caso, atenderá al principio de la cortesía, dando lugar a que la bandera de la empresa exterior ocupe el lugar de honor por cesión de la bandera de la empresa anfitriona.

3.8. Protocolo deportivo

Si bien el protocolo deportivo tiene sus particularidades específicas para cada uno de los deportes, el protocolo de referencia por excelencia es el de los Juegos Olímpicos, el cual no está únicamente basado en usos y costumbres sino que tiene establecidas sus propias normas.

La Carta Olímpica (actualizada el 7 de julio de 2007) establece las reglas para la celebración de los Juegos Olímpicos, recomendando la lectura de los apartados dedicados a: Movimiento olímpico y su actividad (símbolo, bandera, lema, emblemas, himno, llama y antorcha olímpica), Comité Olímpico Internacional (idiomas), Juegos Olímpicos (invitaciones e inscripciones, programa), Protocolo (tarjeta de identidad y acreditación, utilización de la bandera, utilización de la llama, ceremonias de apertura y clausura) y texto de aplicación de la norma (ceremonia de apertura, ceremonia de clausura, ceremonia de los vencedores, medallas y diplomas, insignias conmemorativas).

3.8.1. Precedencia en el protocolo deportivo

Uno de los grandes problemas que surgen en el protocolo deportivo es la precedencia en el palco, ya que es muy común que al acto asistan autoridades deportivas, autoridades políticas y personas del mundo empresarial (tengamos en cuenta que en muchas ocasiones la celebración de un evento deportivo depende en gran parte de los patrocinadores). Para ello, lo primero que debemos aplicar es el R.D. 2099/1983 para las autoridades incluidas en el mismo y a continuación los usos y costumbres del propio evento deportivo. Una de las soluciones para acometer la ubicación es dividir la tribuna en tres grandes zonas: la central, dedicada a la Presidencia y personas de mayor rango (Jefe de Estado, Presidente del Comité Olímpico, Embajadores, Presidente de la Federación, Alcalde de la Ciudad, Presidente del Club, etc.). A su derecha una segunda zona que ubicará a los cargos federativos internacionales y nacionales, así como personas que no se ubicaron en la zona central. La tercera zona, a la izquierda de la central, se dedicará a otras autoridades, tanto deportivas como no deportivas. En el caso de asistencia de esposos/as, se las ubicará en la parte superior de las respectivas zonas, a excepción de la Presidencia (por ejemplo: Jefes de Estado y esposos/as).

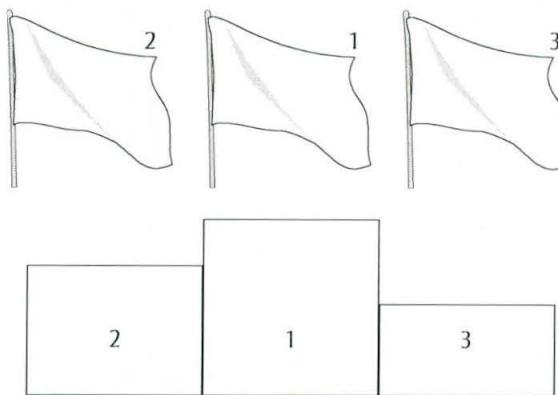
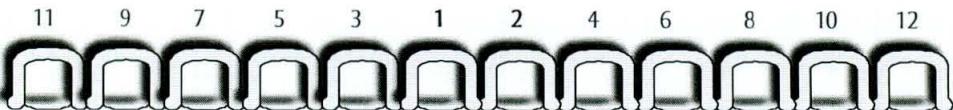


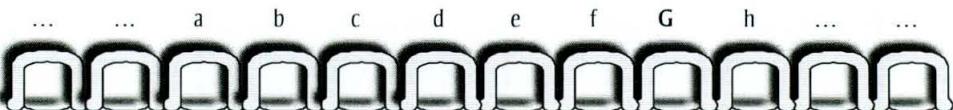
Figura 3.4. Precedencia en el podio de los deportistas y de las banderas de los países que representan.

A continuación exponemos como ejemplo de presidencia del palco de la final de fútbol de la Copa de S.M. El Rey 2009 celebrada en Valencia entre el Athletic de Bilbao y el Barcelona.



1. S.M. El Rey.
2. S.M. La Reina.
3. Presidente de la Comunidad Autónoma Anfitriona.
4. Presidente de la Real Federación de Fútbol.
5. Representante del Gobierno (Ministra de Ciencia e Innovación).
6. Presidente de la Comunidad Autónoma A (de mayor antigüedad).
7. Presidente de la Comunidad Autónoma B.
8. Presidente del Club de Fútbol A.
9. Presidente del Club de Fútbol B.
10. Alcalde del Municipio A.
11. Alcalde del Municipio B.
12. Alcalde Municipio Anfitrión.

Y el ejemplo de la parte española en el palco presidencial en la final de la Champion League de 2009 celebrada en Roma entre el Manchester United y el Barcelona.



- a) Presidente de la Generalitat de Cataluña.
- b) Presidente del FC Barcelona.
- c) Presidente de la Real Federación Española de Fútbol.
- d) Presidente del Gobierno de España.
- e) Presidente del Consejo de Ministros Italiano.
- f) S.M. El Rey de España.
- G) Presidente de la UEFA (preside el acto).
- h) Príncipe Guillermo de Gales.

3.9. Protocolo universitario y académico

El protocolo universitario es uno de los protocolos más vistosos y de mayor solemnidad, en gran medida por estar basado en el protocolo religioso. Tenemos en cuenta que las Universidades nacen por Bula Papal, que da reconocimiento de sus grados en todo el territorio de la cristiandad, sirva de ejemplo la Bula del Papa Honorio III de 1220 para la Universidad de Palencia.

En consecuencia, las vestimentas de togas y birretes, himnos, orden de entrada al salón de actos, precedencias en las tribunas y un largo etcétera tie-

nen sus propios signos de identidad pero con una marcada herencia cultural de la Iglesia Católica.

La mayoría de las universidades tienen establecidas sus propias normativas protocolarias mediante el Reglamento de Ceremonias y Honores o similar, el cual, con carácter general, tiene el siguiente desarrollo:

1. Precedencias (puede verse alterado mínimamente de una universidad a otra).

- a) Rector/a.
- b) Presidente/a del Consejo Social
- c) Vicerrectores.
- d) Secretario/a General.
- e) Vicesecretario/a.
- f) Decano/a, Director/a de Escuela Técnica y Escuela Universitaria (por orden de creación del centro) y cargos asimilados.
- g) Director/a de instituto universitario de investigación y cargos asimilados.
- h) Directores de departamento y cargos asimilados.
- i) Secretarios de departamento y cargos asimilados.

2. Tratamientos:

- Rector/a: Excelentísimo/a y Magnífico/a Señor/a.
- Presidente/a del Consejo Social, Vicerrector/a y cargos asimilados: Excelentísimo/a Señor/a.
- Secretario/a General, Vicesecretario/a, Gerente, Decano/a, Vicedecano/a, Director/a de Escuelas y cargos similares: Ilustrísimo/a Señor/a.

3. Símbolos.

- Colores de las titulaciones (no son de aplicación universal, por ejemplo en el grado de Turismo tenemos naranja, verde, burdeos, azul).
 - a) Blanco: Teología.
 - b) Rojo granate: Derecho.

- c) Amarillo oro: Medicina.
 - d) Morado: Farmacia.
 - e) Azul celeste: Filosofía y Letras, Geografía e Historia, Filología y Ciencias de la Educación.
 - f) Azul Turquesa: Ciencias, Física, Geología, Matemáticas, Química, Biología e Informática.
 - g) Verde. Veterinaria.
 - h) Verde claro: Ciencias de la Actividad Física y Deportiva.
 - i) Anaranjado: Ciencias Políticas, Sociología, Económicas y Empresariales.
 - j) Gris medio: Enfermería.
 - k) Gris azulado: Ciencias de la Información.
 - l) Marrón: titulaciones de Escuelas Técnicas.
- Sello, Escudo o Emblema.
- Medalla/s.
- Bandera.
- Himno (Gaudeteamus Igitur).
- Traje Académico.
- Toga. De paño negro, se llevará sobre traje o vestido de color negro.
 - Muceta. Esclavina de raso forrada de seda negra, que cubrirá hasta el codo, abotonada por delante y del color identificativo de la facultad de donde se obtuvo la titulación. En el caso del/de la Rector/a es de color negro.
 - Vuelillos. Puños de encaje de raso sobre un vivo de igual tejido y color que la muceta. Su uso es exclusivo de los doctores. En el caso del/de la Rector/a son de color rosa.
 - Birrete. En el caso de los doctores es de forma octogonal con flecos y borla del mismo color que la muceta. Para los licenciados el birrete es hexagonal de raso negro, sin flecos y borla del color distintivo de su facultad. El color negro de flecos y borla se reserva para el Rector/a.
 - Guantes. De color blanco y uso exclusivo a doctores.
 - Bastón y Anillo. Reservado para el/la Rector/a.

3.9.1. Principales actos académicos

Los principales actos académicos solemnes universitarios son:

- Inauguración del Curso Académico.
- Investidura del/de la Rector/a.
- Festividad del Santo Patrón de la Universidad.
- Investidura de Doctores "Honoris Causa".
- Acto de graduación.
- Concesión de medallas.
- Toma de posesión de nuevos profesores.
- Clausura del Curso.

Dichos actos solemnes poseen cada uno de ellos su propio protocolo, si bien con carácter general se desarrollan siguiendo los siguientes pasos:

- a) Entrada de la comitiva académica acompañada de la interpretación del himno.
- b) Apertura del acto por Rector/a.
- c) Desarrollo del acto académico.
- d) Interpretación del himno universitario.
- e) Clausura.
- f) Salida de la comitiva académica.

La comitiva académica o cortejo académico, siempre y cuando no asistan Autoridades (en cuyo caso se tendrá en cuenta el R.D. 2099/1983), es la siguiente, teniendo en cuenta que la última persona que entra y sale del salón es el Rector/a:

- a) Rector/a.
- b) Autoridades del Estado o de la Comunidad Autónoma.
- c) Miembros del equipo de dirección.
- d) Profesor a cargo de la lección inaugural o del discurso.
- e) Miembros del equipo de dirección invitados de otras universidades.
- f) Directores/as de las academias oficiales con el grado de doctor.
- g) Decanos/as y directores/as de Centros.
- h) Catedráticos y Profesores.



Figura 3.5. Ejemplo de acto de fin de curso y entrega de bandas.

4

Montaje y servicio

4.1. Montaje

Entendemos por montaje de un salón la distribución de mesas o tableros y sillas (esqueleto), así como la colocación de muletón, mantelería, cubertería, cristalería, rótulos identificativos, papelería, megafonía, sin olvidar materiales, documentación, acreditaciones y registro, megafonía, imagen y sonido, mobiliario complementario, guardarropa y cuantas instalaciones fueran necesarias para el desarrollo posterior de un acto. En resumen, hacer la “mise en place” previa al desarrollo de un acto.

4.2. Tipos de montaje

Los tipos de montaje que se establezcan van siempre en relación con el tipo de acto, las dimensiones y forma del salón, y el número de participantes. Lo prioritario es saber siempre la clase de evento y a partir de ahí desarrollar aquel montaje que nos permita un óptimo aprovechamiento del local, acomodando lo mejor posible a los asistentes. Se aplicará en todo momento el protocolo, que deberemos armonizar con las propuestas y necesidades del organizador del evento.

Entre los tipos de montaje, se destacan los siguientes:

- Teatro. Es el concebido para tribunas, ponencias, conferencias, presentaciones y similares. En el montaje se diferencian dos zonas: la de la presidencia y la de los asistentes.

La Presidencia ocupará la zona opuesta a la entrada a la sala o zona derecha según se entra, a ser posible sobre tarima, con una mesa de igual capacidad a las personas que la ocuparán y con un número de participantes impar, siempre que ello sea posible. Complementariamente y a razón del tipo de acto, se colocará un rótulo identificativo con nombre y cargo (menos cuando se trate de personas de alto nivel), papelería si fuera necesario, servicio de agua, megafonía para las personas que vayan a intervenir (independientemente de que se coloque atril a un lateral), escudo, logo o rótulo de la o las organizaciones participantes en la parte delantera de la mesa o en la pared del fondo, banderas (lado izquierdo según se mira las institucionales y a la derecha las corporativas).

La colocación de la tribuna con número de **participantes impares** será: el centro reservado para el anfitrión, la persona de mayor rango o para el moderador, que será quien presida, a su derecha el homenajeado (si lo hay) o persona de mayor nivel, a la izquierda de la presidencia la siguiente persona por orden de importancia, después pasaremos de nuevo a la derecha y así sucesivamente. En el caso de un número de **personas par**, la presidencia ocupará de los dos lugares centrales el de la izquierda desde la posición de los asistentes, a su izquierda el homenajeado o persona de mayor rango y por último se irán alternando derecha e izquierda.

La zona de asistentes tendrá como único mobiliario las sillas, de ahí la denominación de montaje en "teatro". Estableciéndose el orden de precedencia siguiente: la primera fila será asignada a las personas con mayor nivel y, dentro de ellas, aplicaremos las pautas siguientes: primer asiento lado izquierdo con pasillo central (según se mira hacia la presidencia) la persona de mayor nivel, primera silla lado derecho del pasillo central para la segunda, continuando la colocación de izquierda a derecha. En el caso de una distribución con pasillos laterales, el lugar de mayor rango será el central de la primera fila (enfrentada a la presidencia), a su derecha el segundo nivel, a continuación la silla de su izquierda y así sucesivamente (figura 4.1).

- Escuela. La única diferencia con respecto al montaje en teatro consiste en que en la zona de asistentes (público) se acompañará a los asientos con tablero o mesa con el objeto de que se puedan tomar apuntes y

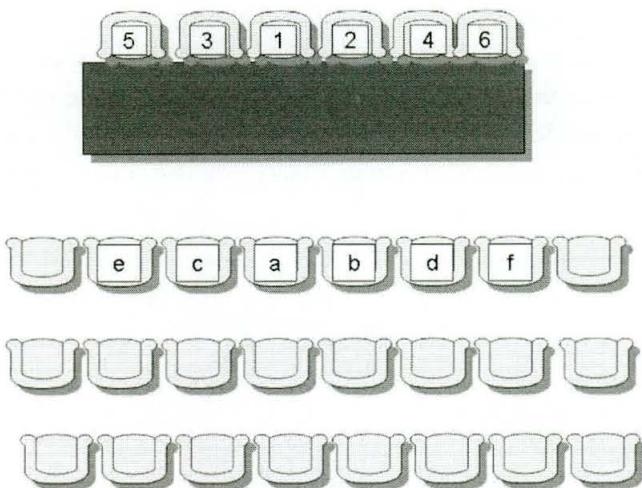


Figura 4.1. Teatro. Presidencia par con pasillos laterales.

manejar documentación. Consecuentemente es típico de cursos de formación y similares donde los asistentes actúan como alumnos (figura 4.2).

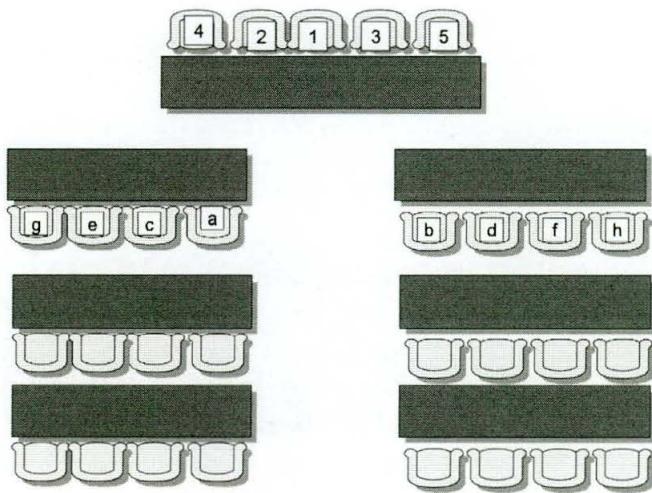


Figura 4.2. Escuela. Presidencia impar con pasillo central.

- Cabaret. Consiste en una variación del montaje "Escuela" en el que se emplean mesas redondas, medias lunas o tableros arqueados, con ocupación, en cualquiera de los casos, sólo del lado que permite la visibilidad a la presidencia o escenario, dando una sensación de mayor proximidad (figuras 4.3; 4.4).

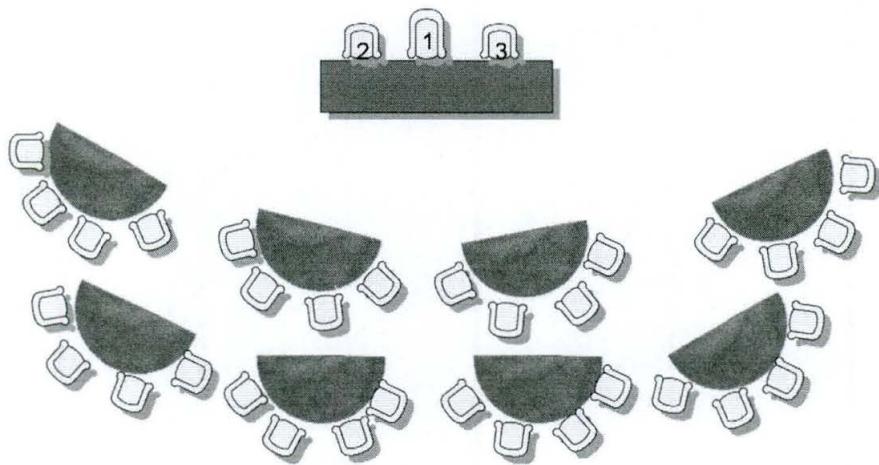


Figura 4.3. Montaje Cabaret, presidencia impar.

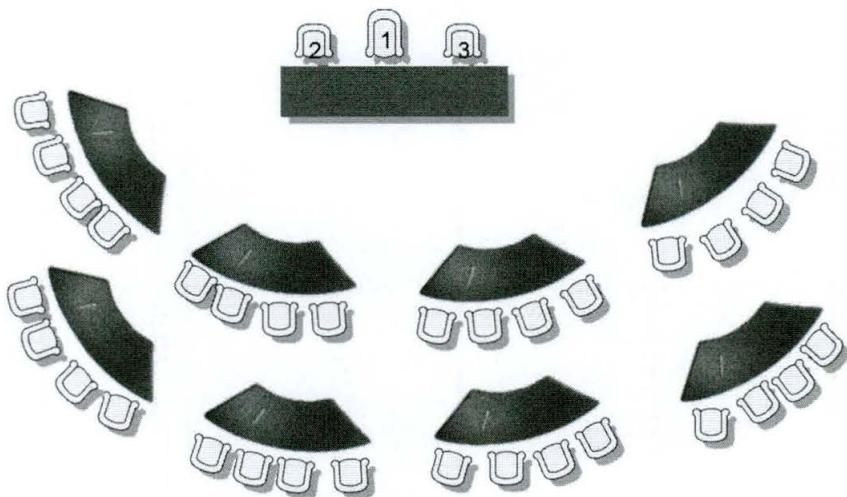


Figura 4.4. Montaje Cabaret, presidencia impar.

- Mesa en "U". Su montaje consiste en tres tableros de aproximadamente las mismas dimensiones y unidos (admiten brazos de menor o mayor tamaño que el principal), formando una figura de "U" invertida, en la que la presidencia se establece en el tablero central y ubicado en la zona preferente de la sala (opuesta a la entrada o zona derecha según se entra o mirando a ventanal si lo hubiera).

Si el montaje se emplea para una comida puede ser utilizada la parte interior de la "U", a excepción de la zona de presidencia. En el caso de reuniones, sólo se ocuparán las zonas exteriores, admitiendo una zona de asistentes en montaje de escuela o teatro.

Una variante consiste en incluir un cuarto tablero separado de la "U" para la presidencia o completamente cerrado, montaje "de marco", admitiendo sillas para asesores y similares a la espalda de los asistentes (típico de reuniones de muy alto nivel) (figuras 4.5; 4.6; 4.7; 4.8; 4.9).



Figura 4.5. "U" de trabajo con presidencia impar.

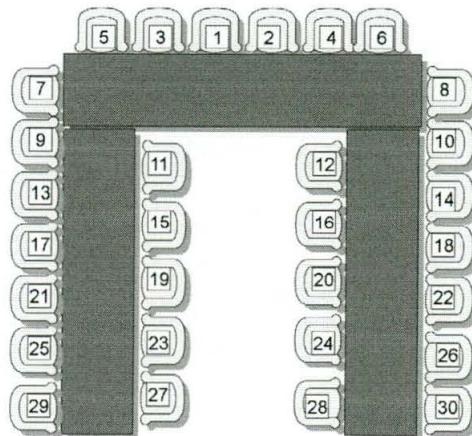


Figura 4.6. "U" de comida con brazos largos y presidencia par.

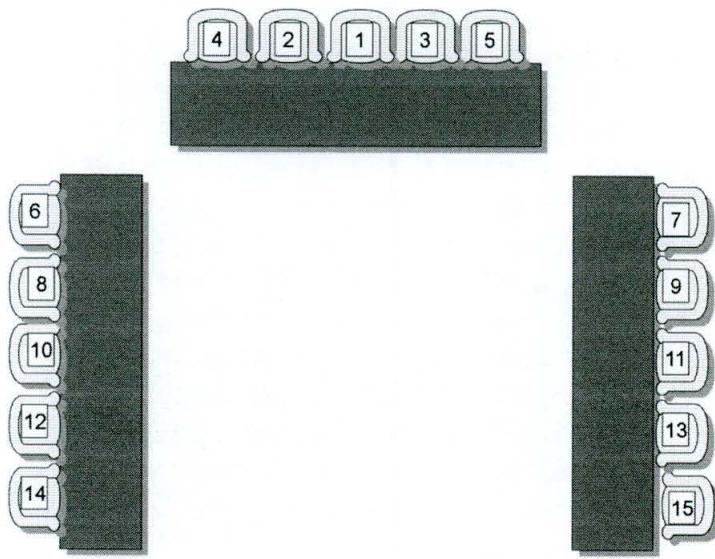


Figura 4.7. “U” abierta con presidencia impar.

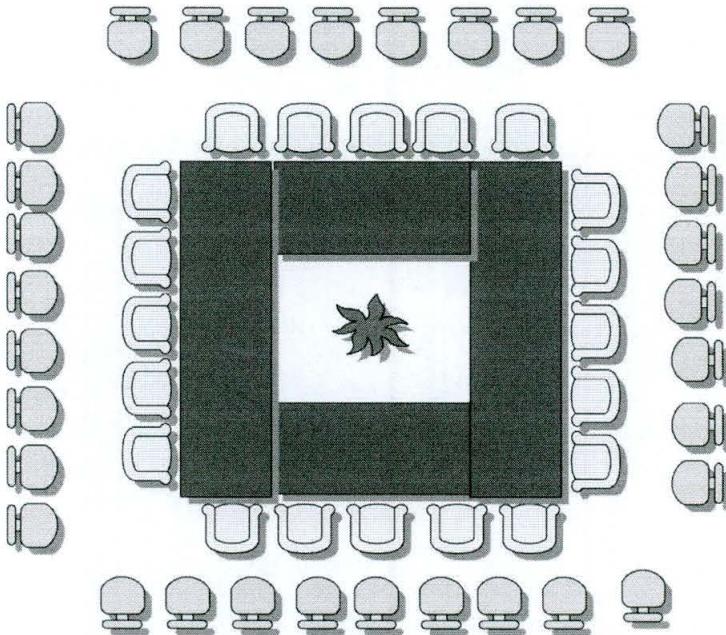


Figura 4.8. “U” cerrada (marco) con presidencia no definida y para asesores.

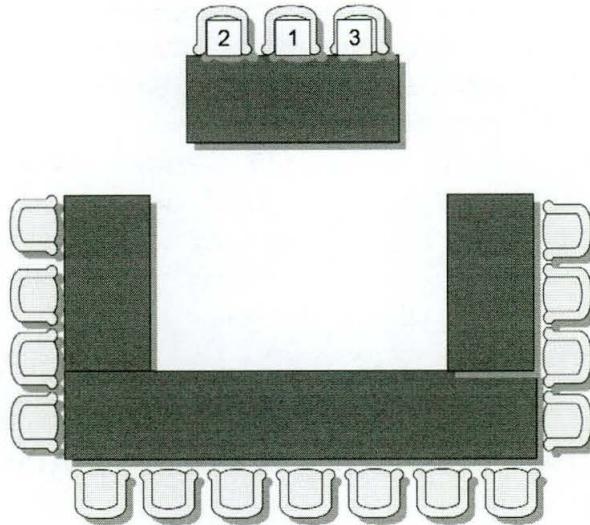


Figura 4.9. “U” con presidencia independiente.

- Mesa en “Herradura”. Es prácticamente idéntica a la de “U”, con la diferencia que en ésta el tablero central en vez de recto es curvado y sólo admitiría personas a ambos lados del tablero en la zona recta (figura 4.10).

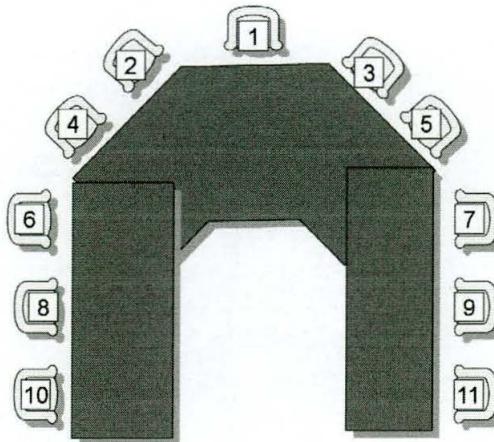


Figura 4.10. “Herradura”.

- Rectangular o en forma de "I". Montaje con empleo de uno o más tableros colocados en línea recta, ubicando a los asistentes en todo su perímetro. Típico para reuniones o para comidas con no muchos asistentes.

La presidencia presenta dos alternativas: "francesa" e "inglesa".

En el sistema *a la francesa*, la presidencia estará en el centro del lado largo principal (el enfrentado a la puerta de entrada a la sala, mirando a ventanal o a la derecha según se entra), el segundo puesto de precedencia (persona de mayor rango o cónyuge del anfitrión/a), se establece al lado opuesto. A partir de ahí se establecen dos sistemas:

- Sistema del reloj. A la derecha de la presidencia (nº 1) se ocupará por el nº 3, a su izquierda el nº 4, de nuevo a su derecha el nº 7, pasaremos a su izquierda con el nº 8. El nº 2, situado enfrente de la presidencia, tendrá a su derecha el nº 5 y a su izquierda el nº 6, de nuevo a la derecha el nº 9, a la izquierda el nº 10 (figura 4.11).



Figura 4.11. "I" con presidencia francesa y sistema del reloj.

- Sistema cartesiano. La presidencia (nº 1) tendrá a su derecha al nº 3 y después de este al nº 7 y, a su izquierda los nºs 5 y 9 respectivamente. El nº 2, situado enfrente del nº 1, tendrá a su derecha los nºs 4 y 8 y a su izquierda los nºs 6 y 10 (figura 4.12).

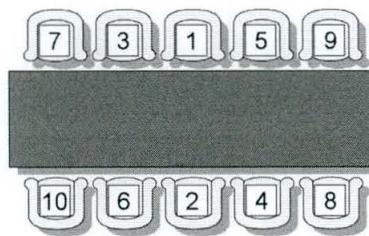


Figura 4.12. "I" con presidencia a la francesa y sistema cartesiano.

El sistema *a la inglesa* establece la presidencia en el cabecero del lado que mira a la entrada o en su defecto a la derecha según se entra; el segundo puesto en el lado opuesto (el otro cabecero), el tercer y cuarto lugar son la derecha e izquierda de la presidencia, pasando a continuación a los lados derecho e izquierdo del cabecero opuesto y así sucesivamente (figuras 4.13; 4.14).

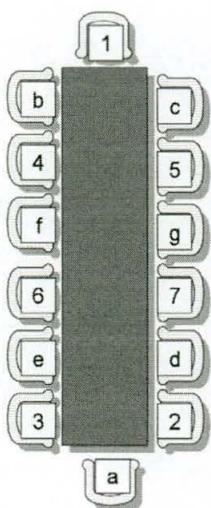


Figura 4.13. “I” presidencia a la inglesa con dos delegaciones o con asistencia de esposos/as.

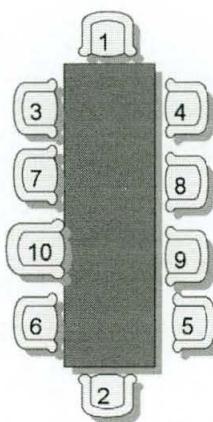


Figura 4.14. “I” con presidencia a la inglesa.

- Imperial. La diferencia con respecto al montaje en “I” consiste en el empleo de doble tablero (mayor anchura) y la colocación de “medias lunas” en los cabeceros, produciendo un aspecto más sumptuoso y un mayor número de asistentes al permitir ocupar en parte los cabeceros (figura 4.15).
- Peine. Consiste en mesa de presidencia y mesas verticales unidas a la misma o separadas de aquella. Este tipo de montaje tiene la ventaja de admitir a un alto número de participantes por cuanto los tableros destinados a los asistentes admiten ocupación a ambos lados. Cuando el montaje tiene tres brazos recibe la denominación de “E” y cuando solo tiene uno el de “T”. Otra variante es el montaje en forma de



Figura 4.15. Mesa Imperial. Escuela Superior de Hostelería y Turismo. Madrid.

“Espiga”, en el que los tableros de invitados giran 45 grados y se incorporan mesas circulares dando la imagen de espiga (figuras 4.16; 4.17; 4.18; 4.19; 4.20).

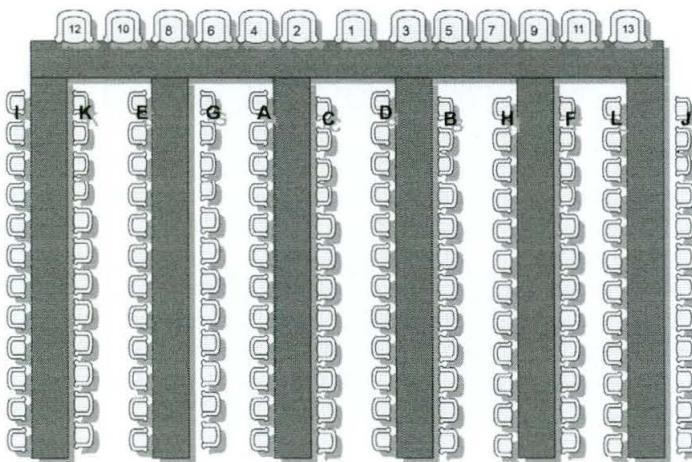


Figura 4.16. “Peine” con presidencia impar.

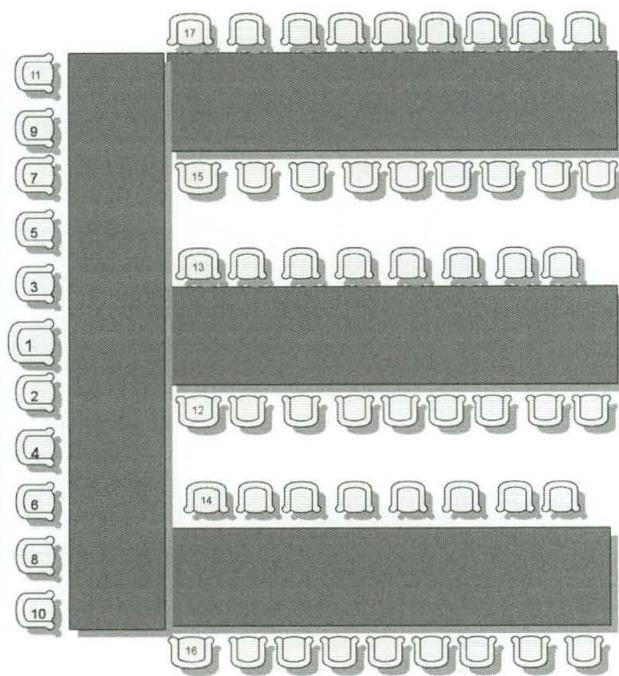


Figura 4.17. "E" con presidencia impar.



Figura 4.18. Montaje en "E". Escuela Superior de Hostelería y Turismo. Madrid.

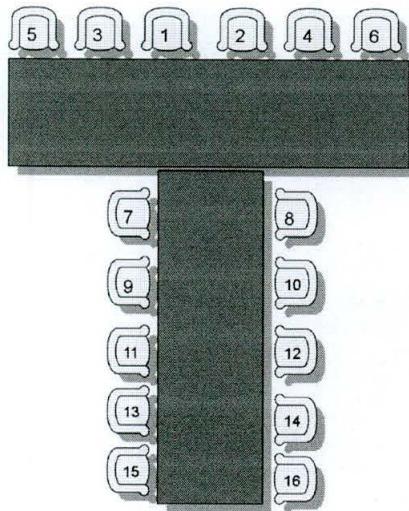


Figura 4.19. “T” con presidencia par.

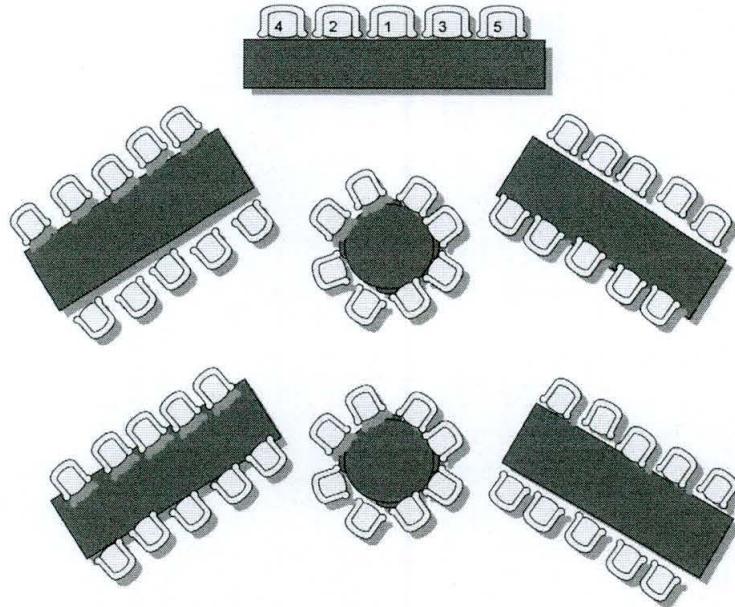


Figura 4.20. “Espiga” con presidencia impar.

- Mesas Múltiples. Es uno de los más populares en montaje de banquete, en el que las mesas asignadas a los invitados son generalmente

circulares (de igual o distinto tamaño) y asignadas a grupos de interés común (mismo nivel de parentesco, amigos del novio, etc.). La precedencia de los asistentes se establece a mayor proximidad de la mesa de presidencia, que se situará en el lugar más destacado y visible (figura 4.21).

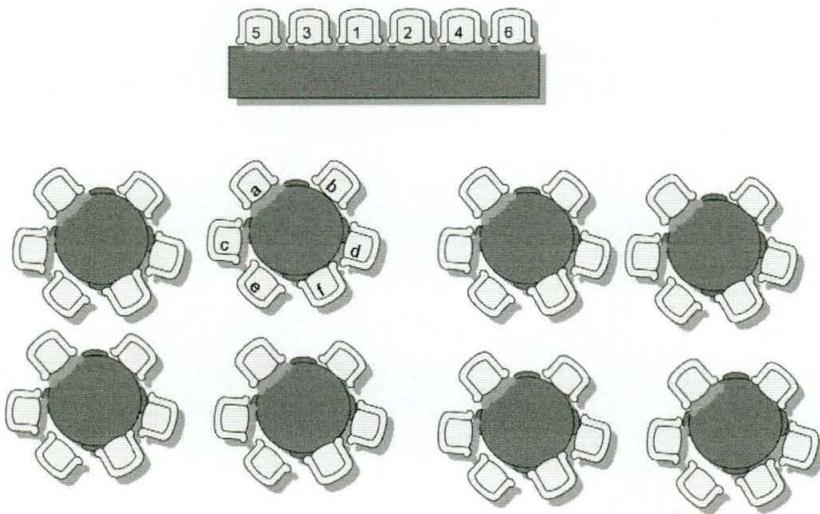


Figura 4.21. “Banquete” con presidencia par.

- Cóctel. No requiere ningún montaje, ya que este tipo de servicio supone que los asistentes permanecen de pie y es el personal de sala quien se mueve entre los invitados ofreciendo la bebida y comida. No obstante, como ocurre en otros tipos de montajes, cabe la colocación de mesas de apoyo de servicio de bebida y comida.
- Coffee Break. Recibe esta denominación el servicio de infusiones, bebida sin alcohol y pequeños manjares, principalmente dulces, ofrecidos en descansos e intermedios de cursos, ponencias y similares. Al igual que en el cóctel no requiere ningún tipo de montaje, si bien es recomendable la colocación de alguna mesa para que los asistentes puedan posar su bebida y comida.

4.2.1. Colocación de comensales

Una de las preguntas a las que se enfrentan los asistentes a un evento es saber cuál es el lugar que les ha sido asignado. Para ello, la empresa organizadora del mismo, junto con la colaboración del anfitrión, tiene varias soluciones para la asignación:

- **El mesero.** Consistente en un plano de la mesa con las tarjetas de los nombres de los asistentes y colocadas en la posición que les ha sido asignada a la mesa. Este sistema es muy apropiado cuando se trata de una o pocas mesas y un número pequeño de comensales.

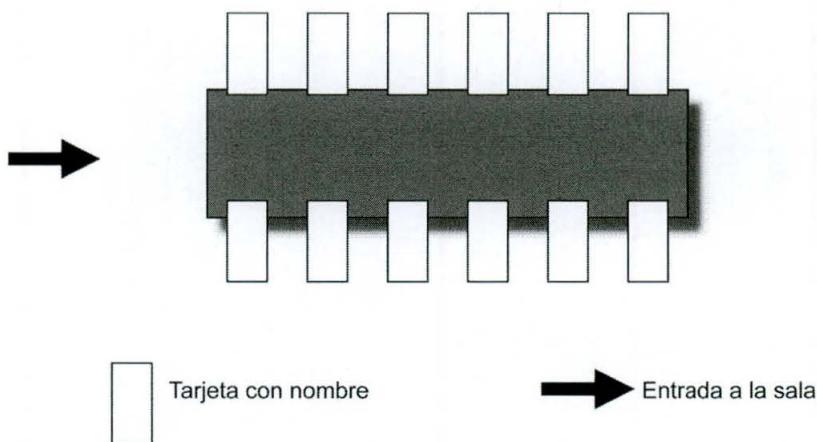


Figura 4.22. Ejemplo de mesero.

- **Tarjeta.** Consiste en una tarjeta doblada, en la que en la parte exterior tiene datos del evento, institución y similares, junto con el nombre del asistente. Su parte interior recoge el plano de la mesa y marcado con un símbolo el lugar asignado. Este método es apropiado para un acto con pocos asistentes, obligando a que alguien entregue las mismas a los asistentes en el momento de la recepción o a su envío de manera previa. Así mismo precisará de tarjetas de identificación en la propia mesa o la colaboración de un empleado.

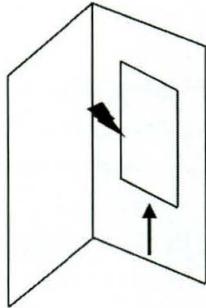


Figura 4.23. Interior tarjeta-plano (flecha, entrada a la sala; rayo, posición del comensal).

- **Tarjeta de identificación.** Consiste en la colocación de una tarjeta/tarjetón, con el nombre y si procede cargo (en su idioma), colocada delante o a un lado del plato de presentación (nunca sobre el plato o sobre la servilleta). En el caso de ser muy pocos asistentes es muy cómoda, pero en el caso de un número amplio será un complemento o refuerzo al sistema de panales o mesero, o para uso exclusivo de la mesa presidencial.
- **Paneles.** Es el sistema más apropiado para banquetes con un número elevado de personas. Consiste en dos paneles, el primero con la relación de los invitados ordenados alfabéticamente (respetando el criterio de

Cena de Gala Listado	Enlace Irene y Raúl	
.....	Mesa 1	Mesa 5
.....
.....
.....	Mesa 2	Mesa 6
.....
.....
.....	Mesa 3	Mesa 7
.....
.....
.....	Mesa 4	Mesa 8
.....
.....
.....	Mesa 9	
.....	
.....	

Figura 4.24. Paneles.

preferencia) y al lado de su nombre el número de mesa asignado. El segundo panel consiste en un plano general de la distribución de las mesas numeradas. Una solución intermedia es colocar un solo panel en que por número de mesa se relacionan las personas que lo ocuparán, precisando obligatoriamente que las mesas del salón estén numeradas.

El método de paneles requiere que se coloquen los mismos en lugares estratégicos y fundamentalmente a la entrada de la sala.

Finalmente, lo apropiado para las personas de más rango y que van a ocupar la mesa presidencial es acompañarles a la misma o indicarles su lugar en la tarjeta de invitación.

4.2.2. Menú

El menú es la relación de platos y bebidas que se servirán en una comida de trabajo, banquete de boda, etc. Su confección, de cara a los invitados, se realizará en una imprenta y elegido por los anfitriones entre los diferentes modelos que tenga la empresa que lo desarrolle. Es usual que en el mismo se incluya el logotipo del hotel o similar, el motivo y la fecha.

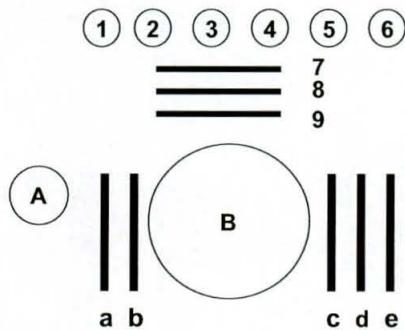


Figura 4.25. Ejemplo de modelo de menú de banquete de boda.

La información a nivel interno del menú se realiza mediante un número (por ejemplo: menú 4, coffee break 2) en la orden de servicio (ver apartado 6.5), con los comentarios o variaciones que procedan.

4.2.3. Montaje de mesa de banquetes

Partiendo de un menú previamente establecido, el montaje de la mesa consiste en que todos los utensilios que vaya a ser preciso utilizar por parte del comensal estén perfectamente ubicados en la mesa, de forma y manera que el servicio por parte del personal de sala se limite a servir alimentos y bebidas y retirada de copas y platos utilizados. Es típica la colocación de tarjeta de identificación y menú.



- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| 1. Copa licor | 2. Copa cava | 3. Copa agua | 4. Copa vino tinto | 5. Copa vino blanco |
| 6. Copa jerez | 7. Cuchara de postre | 8. Cuchillo de postre | 9. Tenedor de postre | |
| A. Plato de pan | B. Plato presentación | a. Tenedor pescado | b. Tenedor trinchero | c. Cuchillo trinchero |
| c. Cuchillo trinchero | d. Pala pescado | e. Cuchara sopera | | |

Figura 4.26. Ejemplo de colocación de la mesa.

4.3. Aforo

Aforo es la capacidad de personas que permite un espacio, con especial incidencia en salones.

Podrán admitirse los recorridos de evacuación que salven una altura de evacuación mayor que la indicada en el apartado 5.1 cuando discurren por recintos de gran volumen en los que no sea previsible la confluencia de la evacuación con el sentido ascendente de los humos, debido a la configuración de dichos recintos y a las posibilidades de una rápida eliminación.

Mientras no exista normativa relativa al diseño y ejecución de sistemas de control de humos, pueden aplicarse los documentos técnicos que recomienda la Comisión Permanente de las Condiciones de Protección contra Incendios en los Edificios.

Art. 6 Cálculo de la ocupación

Para la aplicación de las exigencias relativas a evacuación se tomarán los valores de densidad de ocupación que se indican en esta norma básica. En aquellos recintos o zonas no citados a continuación se aplicarán los valores correspondientes a los que sean más asimilables.

Con carácter general, se considerarán ocupadas simultáneamente todas las zonas o recintos de un edificio, salvo en aquellos casos en que la dependencia de usos entre ellos permita asegurar que su ocupación es alternativa.

Dado que no es realista la hipótesis de una distribución uniforme de la ocupación, el articulado plantea valores correspondientes a densidad elevada aplicables a aquellos recintos, espacios diáfanos o zonas escasamente compartimentadas, en los que es previsible una importante concentración de personas, y valores más bajos aplicables al resto de la superficie total construida de los edificios.

La asimilación con los usos consignados en esta norma básica debe tener en cuenta el grado de compartimentación, las restricciones al acceso, el mobiliario y los ensures necesarios para la actividad, etc. Como ejemplo de ocupaciones alternativas, se puede indicar la de las aulas y los talleres, laboratorios, etc., de un edificio de uso Docente.

6.1 Recintos o zonas de densidad elevada

Los valores de densidad de ocupación que se aplicarán a la superficie útil destinada a cada actividad son los siguientes:

- a) Una persona por cada 0,25 m² en zonas destinadas a espectadores de pie.
- b) Una persona por cada 0,50 m² en:
 - zonas de público en discotecas
 - zonas destinadas a espectadores sentados, cuando el número y situación de los asientos no estén definidos en la documentación a la que hace referencia el artículo 3.1. Cuando estén definidos, la ocupación podrá evaluarse a razón de una persona por cada asiento,
 - c) Una persona por cada 1,00 m² en
 - zonas de uso público en bares, cafeterías, etc;
 - salones de uso múltiple en hoteles, edificios para congresos, etc.
 - d) Una persona por cada 1,50 m² en
 - aulas;
 - salas de juego y casinos;
 - restaurantes.
 - e) Una persona por cada 2,00 m² en
 - salas de espera en establecimientos dedicados a cualquier tipo de actividad;
 - salas de lectura en bibliotecas;
 - zonas de uso público en museos, galerías de arte y recintos para ferias y exposiciones;

- vestíbulos generales, patios de operaciones y, en general, zonas de uso público en plantas de sótano, baja y entreplanta de edificios o establecimientos de uso Comercial, Administrativo y Residencial;

- vestíbulos, vestuarios, camerinos y otras dependencias similares y anexas a salas de espectáculos y de reunión.

f) Una persona por cada 3,00 m² en zonas comerciales distintas de las indicadas en el apartado e).

Conviene prever las posibles utilizaciones alternativas que se puedan dar a las locales, cuando se desee evitar cambios posteriores en la disposición y dimensiones de salidas, pasillos y escaleras.

D.6.1 Uso Docente

En aulas de escuelas infantiles podrá aplicarse una densidad de ocupación de una persona por cada 2 m² de superficie útil.

En locales docentes diferentes de aulas, tales como laboratorios, talleres, gimnasios, salas de dibujo, etc., podrá aplicarse una densidad de ocupación de una persona por cada 5 m² de superficie construida.

C.6.1 Uso Comercial

Las densidades de ocupación que deben considerarse en las zonas comunes de circulación de público de los centros comerciales serán las siguientes:

- Una persona por cada 3 m² de superficie útil, en planta de sótano, planta baja y entreplanta, así como en cualquier otra con acceso directo para el público desde el espacio exterior.

Debe tenerse en cuenta que, además de en las plantas citadas, esta densidad de ocupación es la que debe aplicarse el resto de las plantas, en aquellos centros comerciales que no precisan estar sectorizados por cumplir lo establecido en el apartado C.4.2, siempre que las salidas de edificio con que deve contar todo planta sean también utilizadas como accesos habituales al centro.

- Una persona por cada 5 m² de superficie útil, en el resto de las plantas.

- Una persona por cada 2 m² de superficie útil, en mercados y galerías de alimentación.

En establecimientos comerciales en los que no sea previsible gran afluencia de público, como los dedicados a la venta y exposición de muebles, coches, artículos de jardinería, etc, se aplicará una densidad de una persona por cada 5 m².

Las densidades de ocupación de zonas de uso Comercial se aplicarán sobre la superficie útil resultante de deducir, de la superficie total destinada al público, bien la ocupada por los mostradores, estanterías, expositores, contenedores, cajas registradoras, etc., que se hagan constar en la documentación a la que se hace referencia en el artículo 3, o bien el 25%, como máximo, de dicha superficie total, cuando en aplicación de dicho artículo no se hagan constar estos elementos.

Como consecuencia de la aplicación del apartado C.3.1, no es preceptivo definir la disposición de los elementos citados en establecimientos en los que no esté prevista la utilización de coches. En este caso debe tomarse en consideración que el mínimo del 75% de la construcción destinada al público. Si se opta por definir la disposición de dichos elementos, se pone éste un grado de ocupación sensiblemente menor cuando se dispone que ocupan es elvales, aunque se tendrá una mayor rigidez a la hora de modificar dicha disposición, ya que esta modificación se consideraría como una obra de reforma, debiendo ser tramitada como tal.

Figura 4.27. R.D. 2177/1996, de 4 de octubre, por el que se aprueba la Norma Básica de Edificación NBE-CPI/96.

Lo ideal es que una empresa oferte salones de diferentes tamaños con el fin de adecuarse a todo tipo de demandas, incluso es común que se oferten los salones de las habitaciones suite en los hoteles. Lo idóneo es que la zona de salones sea lo más diáfana posible y que a su vez estén comunicados, de manera que no sea una restricción el número de personas y que se adapten a las necesidades de los potenciales clientes. Hoy en día existen tabiques móviles que permiten no sólo la insonorización sino que pueden ser totalmente plegados a la pared, dando la sensación de ser un gran salón al estar recogidos, u ofrecer diferentes tamaños de salón acorde a las necesidades al desplegarlos, lo que permite varias reuniones o eventos simultáneamente o un acto con gran número de asistentes.

Para conocer las normas reguladoras de los aforos deberemos ceñirnos a las disposiciones que las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos establezcan, y muy especialmente como norma de referencia al R.D. 2177/1996, de 4 de octubre, por el que se aprueba la Norma Básica de Edificación “NBE-CPI/96: Condiciones de protección contra incendios de los edificios”. Destacando el artículo 6, cálculo de la ocupación, que se reproduce en la figura 4.27 de la página anterior.

Independientemente de la norma reguladora anteriormente citada, presentamos un cálculo de *persona por metro cuadrado* dependiendo del tipo de montaje, debiendo tenerse en cuenta que la horquilla presentada es consecuencia de que los salones, al margen de que su superficie sea fija (metros cuadrados), el largo y ancho son factores que condicionan su capacidad, así como que sean o no diáfanos, la existencia de puertas, columnas, mobiliario fijo, pasillos, tamaños de sillas y mesas, etcétera, condicionan el aforo, sin olvidar que la categoría del establecimiento dará lugar a un mayor o menor confort –espacio por persona.

Ejemplos de capacidades según montaje de diferentes salones de unos 100 m², en el que puede observarse la variación de aforo como consecuencia de la estructura que tienen las diferentes salas y categoría del establecimiento.

CUADRO 4.1
Espacio por persona según montaje (pax. / m²)

<i>Escuela</i>	<i>Cabaret</i>	<i>Teatro</i>	<i>“U”</i>	<i>Imperial</i>	<i>Cóctel</i>	<i>Banquete</i>
0.4 - 0.6	0.3 - 0.4	0.8 - 1.1	0.3 - 0.5	0.3 - 0.5	1.0 - 1.4	0.4 - 0.8

CUADRO 4.2
Número de personas según montaje

<i>Escuela</i>	<i>Cabaret</i>	<i>Teatro</i>	<i>"U"</i>	<i>Imperial</i>	<i>Cóctel</i>	<i>Banquete</i>
50	30	90	40	30	140	60
36	24	80	24	36	90	40
40	35	70	35	35	100	40
60	55	120	50	60	120	80
50	30	70	30	26	100	70

4.4. Tipos de servicio

Los tipos de servicio de comida y bebida que se pueden ofrecer en un evento van directamente relacionados con el lugar, la hora y la duración. Son los establecimientos de alojamiento los que por sus instalaciones pueden ofrecer la totalidad de los mismos, si bien cualquier empresa, con sus propios medios o con la ayuda de una empresa exterior (catering), puede cubrir cualquier tipo de servicio.

Las empresas de alojamiento, por su propia razón de ser, ofrecen obligatoriamente el servicio de alojamiento, y a éste de manera complementaria se le añaden desde la pensión alimenticia (desayuno, almuerzo y cena), al coffee break, cóctel, vino español y cualquier solicitud que, dentro de sus posibilidades, les sea demandada, como por ejemplo: disco móvil, espectáculos, control de asistentes, guardarropa y similares. Todo ello sin olvidar el montaje más propicio de los salones en cada momento.

Entre los diversos tipos de servicios, destacamos los siguientes:

4.4.1. Brunch

El *brunch* es un desayuno tardío y prolongado o un almuerzo tempranero, que reemplaza a las dos comidas. Su oferta, si bien cada día se ve más ampliada, se centra de común a los sábados y domingos por su flexibilidad de horarios, y a eventos especiales.

El término *brunch* proviene de la unión de dos vocablos ingleses: *breakfast* y *lunch* (*breakfast- lunch*), cuya equivalencia en español es el “recuelo”, ten-

tempié de media mañana o segundo desayuno en el que mezclamos dulce y salado, por ejemplo un café con leche y un pincho de tortilla española.

Las empresas de hostelería han entendido que es una nueva oferta para atraer clientes a sus negocios basada en un nuevo formato de almuerzo, en principio dominical, que se pone cada día más de moda atendiendo a ese segmento del mercado que requiere desayunar tarde y sin prisas a la vez que almuerza y que precisa reponer fuerzas después de un fin de semana de fiesta o de haber trasnochado. Pero a la vez es idóneo para cierto tipo de reuniones de trabajo.

El *brunch* consiste en un buffet libre donde se puede comer todo lo que se desee a precio concertado (habitualmente no incluye las bebidas), con un horario sin prisas que va desde las 11 a las 16 horas aproximadamente. Su composición es muy variada, desde los típicos productos del desayuno tradicional tales como infusiones, lácteos, zumos y dulces, junto con un extenso recorrido de carta: ensaladas, sushi, arroces, embutidos, quesos, huevos, cremas frías, sopas, marisco, carnes, pescados, etcétera, sin olvidar todo tipo de frutas y postres elaborados y, una carta de vinos, incluyendo coctelería (por ejemplo el clásico *bloody mary* americano).

4.4.2. *Coffee break*

En un primer momento puede ser confundido *coffee break* con *brunch* por cuanto ser una comida a deshora, pero tanto su composición como su horario difieren.

El término *coffee break* se asimila en gran medida a otros servicios tales como: *second breakfast*, *afternoon tea* o *elevenses*. Entendiéndose como una comida ligera de media mañana o de media tarde a modo de tentempié compuesta principalmente por pequeños dulces (tipo bollería) acompañado por infusiones y zumos, pudiendo incluir en algún caso elementos salados tales como pequeños sándwiches y tartaletas, pero en ningún caso bebidas alcohólicas.

Hoy en día la oferta de este servicio está muy generalizada y es casi de obligado cumplimiento en reuniones de trabajo, jornadas, conferencias, seminarios, congresos y similares, donde se requiere hacer pequeñas pausas de no más de media hora a modo de recreo.

Dependiendo fundamentalmente del número de asistentes, el servicio de *coffee break* se sirve en el mismo salón donde se celebra el encuentro o en sala independiente, y puede ser asistido o autoservicio. El montaje e instalaciones necesarias precisan de muy pocos elementos, mesas auxiliares para la colo-

cación de cubertería, vajilla, cristalería, alimentos, bebida y, en los casos de no ser asistida por camareros la colocación de termos de agua, café y leche.

4.4.3. *Almuerzo*

En la mayoría de las culturas es la comida principal del día, es decir, la más consistente. Ahora bien, en el mundo empresarial, los almuerzos fuera de casa y los denominados almuerzos de trabajo tienden cada día a ser más ligeros, sanos y ausentes de bebidas alcohólicas, como consecuencia de ser una pausa dentro de la jornada laboral, habitualmente entre las trece y las quince horas.

En el sector de la hostelería se ofrece una muy amplia oferta de productos, desde los ya citados almuerzos de trabajo a los copiosos y abundantes almuerzos de banquete. Todos ellos presentados en variados menús a la oferta, menús concertados y típicas cartas de platos y, con una composición desde un plato único al habitual primer plato, segundo y postre, o al menú degustación con un innumerable número de platos.

4.4.4. *Lunch*

El término *lunch* está algo trasnochadado, es poco usual y lleva a confusión. Su traducción es almuerzo, pero en realidad es un pequeño festejo por sí mismo o, el punto de encuentro de los asistentes a una posterior cena o almuerzo con el objeto de amenizar la espera, saludarse y presentarse y, entrar todos a la vez al comedor. Su característica principal es que los comensales permanecerán de pie y los alimentos ofertados han de ser pequeños bocados fáciles de comer (no precisan el uso de cubiertos).

Diferenciamos dos tipos de servicios:

- Vino español. Es un servicio muy simple, consistente en bebidas con y sin alcohol y comida muy ligera (patatas fritas, aceitunas, mini canapés y similares). Su duración viene a oscilar entre los 30 y los 45 minutos, con presencia de camareros que circularan por la sala ofreciendo la comida y bebida en bandejas.
- Cóctel. La diferencia con el vino español recae en la duración (de 60 a 90 minutos aproximadamente) y en la cantidad y variedad de ali-

mentos: surtidos ibéricos, quesos, cucharitas, mini *vol au vent*, canapés, brochetas, tartaletas, espumas, chupa chups, fritos, postres, etcétera, llegando a incluir, al margen de vino, cerveza y refrescos, una copa de cava a modo de brindis o despedida. Dado que este servicio es no sólo abundante sino también con cierta duración, requiere al margen de camareros circulando por la sala para ofrecer comida y bebida e ir recogiendo material usado, de mesas auxiliares para apoyo del servicio en general.

4.4.5. *Buffet*

La aparición del buffet como oferta en las empresas de hostelería se debió fundamentalmente a escasez de personal durante la temporada alta. La solución fue simple y cómoda: hacer que el comensal participara activamente en la prestación del servicio. Para ello los productos son expuestos a modo de “carta escaparate” y los asistentes se sirven aquello que les apetezca y lo trasladan a su mesa.

Hoy en día este tipo de servicio está muy implantado, en especial para desayunos, pero es de gran aceptación en todo tipo de eventos, ya que a lo anteriormente mencionado sobre el personal permite que el servicio sea más rápido, se oferte una gama más amplia de productos y que sea el propio comensal quien de manera autónoma elija el qué y el cuánto.

En términos generales el buffet tiene un precio cerrado (con excepción de las bebidas que se facturan aparte), el cliente puede consumir la cantidad que desee y repetir. Los expositores pueden ubicarse en el centro de la sala (“isla”) o pegados a pared (mural), siendo lo usual disponer de varios de ellos para la colocación de los distintos tipos de género y adecuada temperatura.

El servicio buffet precisa de personal de sala para montaje de mesas, retirada de platos y material usado y lógicamente para reponer los alimentos y mantener la decoración del buffet.

Una denominación propia es el **autoservicio**, el cual se diferencia rápidamente del buffet por tener como elemento obligatorio el empleo de una bandeja por parte del cliente, que colocará en la línea de expositores e irá recogiendo los alimentos que desee, así como bebidas, cubiertos, etc., siendo el último paso, antes de llevarlo todo a la mesa, pagar de acuerdo con lo elegido.

4.5. Sistemas de servicio

Existen cuatro formas básicas de sistemas de servicio en restauración: "a la francesa", "a la inglesa", con gueridón y emplatado. La elección de uno u otro depende de: número de empleados necesarios, cualificación del personal, características del local, manjares que componen la minuta y número de comensales.

- **Servicio a la francesa.** Los manjares son presentados al comensal en fuente por su lado izquierdo y él mismo se sirve con la ayuda de unas pinzas (cuchara y tenedor) la cantidad deseada.
- **Servicio a la inglesa.** El camarero sirve de la fuente al plato del cliente, entrando por el lado izquierdo de éste.
- **Servicio con gueridón.** Los manjares son traídos de cocina por el camarero en fuentes. Una vez mostrados a los comensales, coloca la fuente en el gueridón (mesa auxiliar), emplata los alimentos y los sirve entrando por el lado derecho del comensal.

Este servicio recibe el nombre de **a la rusa** cuando el camarero en el gueridón realiza operaciones de trinchar, racionar, limpiar, deshuesar y hacer en parte o totalmente la elaboración de un plato.

- **Servicio de emplatado o directo.** Actualmente es el de mayor implantación en banquetes, caracterizado por su rapidez, mantener la decoración de los platos, mejor aprovechamiento de espacios (evita gueridores), minimiza materiales (fuentes, bandejas, campanas, tablas, réchaud,...), racionamiento desde cocina, temperatura adecuada, ligazón de salsas y no precisar de personal especialmente cualificado. El sistema, como su propio nombre indica, consiste en que el camarero transporta directamente desde cocina o carro isotérmico situado a la entrada del salón los manjares emplatados, colocándolos a la mesa por la derecha del comensal.

5

Relaciones públicas

5.1. Introducción

Si bien de forma coloquial, como antecedente al concepto de relaciones públicas presentamos la conocida frase dirigida a una persona de: "es un gran relaciones públicas". Dicho calificativo viene a expresar que ese individuo tiene mano izquierda, es agradable, tiene para cada persona la frase adecuada, es atento, etcétera, en resumen, sabe dar de sí mismo no sólo una buena imagen sino que además transmite y crea credibilidad y confianza. Transmitiendo esa credibilidad a todo tipo de personas y también a él mismo (hacia fuera y hacia dentro).

Por desgracia, sobre todo en el mundo de la hostelería, se viene a denominar relaciones públicas a aquellas personas que con simpatía y amplias relaciones llevan personas a un determinado local y, en ocasiones, a aquellas personas famosas que con su simple presencia en el mismo son un atractivo para que acuda gente.

La responsabilidad y tarea que asume en una empresa el departamento o el responsable de relaciones públicas es la de persuadir, nunca entendido como engañar, embauchar o manipular, a la opinión pública en general y especialmente a su clientela potencial y cautiva, manejando estratégicamente los medios adecuados, especialmente los de comunicación, para establecer el cuándo, el dónde, el cómo, el para qué y el porqué.

A partir de la percepción, el análisis y el entendimiento del entorno, de la sociedad y de la opinión pública, las relaciones públicas actuarán con el objetivo de que los intereses de la empresa, organización o cliente alcancen la credibilidad y confianza pretendidas.

La razón de ser de las relaciones públicas es transmitir una "imagen" a todos los públicos, sin que sea válido un triunfo parcial, ya que fallar, aunque sea en un solo público, supondrá pérdida de credibilidad. Recordemos que el término de *public relations* debe traducirse como: **relaciones con los públicos**, por lo tanto, no se limita a nuestros propios clientes, internos y externos, sino a la sociedad en general.

Una persona agradable, atractiva, simpática, atenta, etc. posee armas de **seducción, de persuasión**, transmite confianza a quien la vea, la oiga, la conozca, ... Por el contrario, cuando una persona es rara, atípica, extraña,... crea desagrado, falta de confianza y rechazo.

5.2. Concepto de relaciones públicas

Existen muchas y variadas definiciones de relaciones públicas. Presentamos a continuación un número lo suficientemente representativo que nos permita interiorizar su concepto.

- Diccionario de la Lengua Española. "Actividad profesional cuyo fin es, mediante gestiones personales o con el empleo de las técnicas de difusión y comunicación, informar sobre personas, empresas, instituciones, etc., tratando de prestigiarlas y de captar voluntades a su favor".
- Data-Red Diccionario de Marketing Español-Español. "Arte y ciencia de gestionar la comunicación entre una organización y sus públicos claves para construir, administrar y mantener su imagen positiva. Su función es crear una imagen acerca de la compañía, sus productos, servicios. El elemento fundamental de la mezcla de comunicación de mercadotecnia".
- Fernando Fernández y José Daniel Barquero (*El libro Azul del Protocolo y las Relaciones Públicas*, 2004). "La ciencia de las relaciones públicas está unida, desde sus orígenes, a la actividad de la alta dirección y va dirigida a mantener, potenciar, crear o recuperar la credibilidad y confianza de todos y cada uno de los públicos de los que depende una organización para obtener el éxito. El trabajo de esta ciencia consiste, mediante gestiones personales, en difundir, propagar e informar estratégicamente, a tiempo y en el momento oportuno sobre las personas, mercados, situaciones u organizaciones en función de la ima-

gen que pretendamos en la zona de influencia en donde ejercemos nuestra actividad, para que se nos respete y diferencie del resto por la calidad y contenidos de nuestros productos, servicios, organizaciones u otros”.

- Cutlip, Scout; Center, Allen y Broom, Glen (*Manual de Relaciones Públicas Eficaces*, 2006). “La promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o instituciones y otras personas, público especial o la comunidad en su conjunto, mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública”. “El grado de comprensión y buena voluntad recíproca, el personal profesional y el público”. “El arte o la ciencia de desarrollar la comprensión y la buena voluntad recíproca, el personal profesional a cargo de esta tarea”.
- Marston, John E.; Center, Allen H.; Broom, Glen M. (*Relaciones Públicas Modernas*, 1998), “Las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción y comunicación para generar la comprensión y la aceptación del público”.
- Wikipedia. “Se llama relaciones públicas a la disciplina encargada de gestionar la comunicación entre una organización y un mapa de públicos clave para construir, administrar y mantener su imagen positiva. Es una disciplina planificada y deliberada que se lleva a cabo de modo estratégico. Tiene la característica de ser una forma de comunicación bidireccional, puesto que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo) sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión, y permitiendo que se use como una potente ventaja competitiva a la hora de pretender un posicionamiento. Esta disciplina se vale de la publicidad, la información y la promoción no pagada para realizar su cometido”.
- Lamb, Charles; Hair, Joe y Mc Daniel, Carl (*Fundamentos de Marketing*, 2002). “Función de la mercadotecnia que evalúa las actitudes del público, identifica áreas dentro de la empresa que interesaría a éste y ejecuta un programa de acción para ganarse la comprensión y la aceptación del mismo. Las relaciones públicas contribuyen a que una compañía se comunique con los clientes, proveedores, accionistas, funcionarios del gobierno, empleados y la comunidad donde opera”.

- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Cámara, Dionisio y, Cruz, Ignacio. (*Marketing*, 2004). “Acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitando rumores, artículos periodísticos o acontecimientos desfavorables, o haciendo frente a los mismos si llegan a tener lugar”.

Partiendo de las definiciones anteriores de relaciones públicas sería muy pretencioso presentar una más, pero sí creemos conveniente hacer una extracción de palabras clave que deberían incluirse al definirla:

- Aceptación
- Armonía
- Buena imagen
- Buena voluntad
- Comprensión mutua
- Comunicación
- Confianza
- Credibilidad
- Difusión
- Evitar rumores
- Información
- Moldear
- Mutua comprensión
- Percepción
- Persuasión
- Promoción
- Públicos
- Relaciones
- Reputación

5.2.1. *Público*

Con objeto de que, si cabe, quede más claro a quién se refieren las relaciones públicas por público, presentamos la siguiente definición y clasificación:

Por *público* entendemos toda aquella persona física (natural) o jurídica que de manera directa, indirecta y transversal se relaciona con una organización, lo cual en este mundo total y absolutamente globalizado significa con todo y con todos. Es decir, los públicos de una organización hoy en día son prácticamente todas las organizaciones, personas, instituciones, etc. que de una manera u otra tienen relaciones, afinidades e intereses en común.

Una función de las relaciones públicas es determinar quién es en cada momento de todos los públicos el más relevante, el o los que son importantes en un momento dado o en una determinada circunstancia.

Se diferencian tres tipos de público:

1. Interno. Aquel que debe su existencia a la organización, naciendo y desapareciendo con ella. Tales como los accionistas, empleados (incluidos los de prácticas), directivos.
2. Externo. Aquel que es exógeno a la organización, pero con el que mantiene una relación dentro de su macroentorno. Entre los que se encuentran entidades financieras, competencia, Administración, comunidad local, ecologistas, medios de comunicación, líderes de opinión...
3. Mixto. Aquel que ocupa una posición intermedia entre los dos anteriores, diferenciando dos tipos:
 - Semi-interno. La lista incluiría entre otros a familiares de los empleados, clientes reales y cautivos, proveedores, distribuidores, instituciones educativas con las que se colabora.
 - Semi-externo. Por ejemplo, sindicatos, clientes potenciales u occasio-nales, asociaciones profesionales.

5.3. Las relaciones públicas y otras disciplinas

Los siguientes cuadros presentan de manera simple una comparación entre la disciplina de relaciones públicas y el marketing, y la publicidad.

CUADRO 5.1
Diferencias entre las relaciones públicas y el marketing

<i>Relaciones públicas</i>	<i>Marketing</i>
<ul style="list-style-type: none">– Dar a conocer e informar sobre nuestra empresa al público en general y al público objetivo en particular.– Persuadir y dirigir a los consumidores reales y potenciales con el objeto de que sus deseos y necesidades coincidan con lo que ofrece la empresa.– Buscar buenas relaciones.– Perseguir, seducir y captar voluntades.	<ul style="list-style-type: none">– Conocer e informarnos de las necesidades, tendencias, gustos, etc. del público en general y del objetivo en particular.– Adaptar nuestra oferta empresarial con la de los consumidores con la intención de satisfacer sus necesidades.– Identificar y satisfacer necesidades.– Perseguir beneficios económicos.

CUADRO 5.2
Diferencias entre las relaciones públicas y la publicidad

<i>Relaciones públicas</i>	<i>Publicidad</i>
<ul style="list-style-type: none">– Crear, consolidar y regenerar confianza.– Construir una imagen positiva de empresa.– Comunicación continua multi-direccional.– No se paga por aparecer en los medios, simplemente se mandan comunicados, siendo el medio quien controla e interpreta el mensaje.– Se basa en la confianza y la comprensión mutua, siendo muy creíbles sus mensajes.– Los medios elijen dar o no cobertura a un comunicado.– Intentan persuadir.	<ul style="list-style-type: none">– Dar a conocer productos y servicios mediante mensajes.– Fomentar la venta de bienes y servicios.– Comunicación (no necesariamente continua) unidireccional.– Se contrata y se paga. Controlamos qué queremos decir, cuándo y cómo.– Sus mensajes no responden obligatoriamente a hechos comprobables.– Compra un espacio, cuña o similar.– Intentan convencer e imponer.

5.4. Recursos de las relaciones públicas

Si establecemos como objetivo de las relaciones públicas el obtener confianza y credibilidad de todos los públicos (personal, clientes, empleados, organismos oficiales, etc.) y a su vez, proyectar, tener y mantener una posición positiva de la empresa, deberá por un lado estudiar a esos públicos para conocer cómo son en el momento actual y cómo se comportarán en el futuro. Así mismo, las relaciones públicas emplearán todo tipo de herramientas para hacer llegar los mensajes pertinentes a cada uno de los públicos para persuadirles.

Consecuentemente, que los públicos nos vean actuar, nos oigan y nos lean es básico, para lo cual las relaciones públicas llevan a cabo y participan en:

- Ferias, convenciones y similares.
- Conferencias de prensa y relaciones con los medios.
- Dar el visto bueno de todo aquello que vaya a ser objeto de envío a los medios de comunicación (noticias, fotos y similares).
- Elaboración, participación y, sobre todo revisión, de todo tipo de publicaciones (revista de empresa, folletos, dossier, página web, cartelería, etc.) tanto de difusión interna como externa.
- Atender a visitantes.

- Jornadas de puertas abiertas.
- Participar en patrocinios (financiar un proyecto).
- Participar en mecenazgos (respaldar con dinero o prestaciones una actividad).
- Revisar los discursos y declaraciones que el ápice estratégico de la empresa vaya a dirigir tanto a empleados como al mundo exterior.
- Preparar entrevistas que se vayan a realizar a los dirigentes de la empresa.
- Apoyar y colaborar en los planes de marketing.
- Relaciones con proveedores y distribuidores.
- Relaciones y colaboraciones con la comunidad (asociaciones de vecinos, centros de enseñanza, organizaciones cívicas, etc.).
- Relaciones con el macroentorno.
- Investigar el presente y tendencias de los públicos (adaptarse y prevenir crisis).
- Colaborar con el departamento de relaciones humanas en cuestiones de relaciones con los empleados, comité de empresa, familiares.

5.5. Marcas corporativas

Mediante la marca una empresa, una asociación, un club y cualquier tipo de organización, es diferenciada, identificada y reconocida por los públicos, de forma que mediante la misma se distinguen en el mercado los servicios y productos de una persona (física o jurídica), de los servicios y productos de otra persona, aun cuando aquellos sean similares.

La marca es propiedad de una organización, alcanzado dicha propiedad en exclusiva a través de la correspondiente solicitud en el Registro Mercantil, encuadrando los productos o servicios en una clase, siendo la clase 39: transporte; embalaje y almacenamiento de mercancías; organización de viajes y la clase 43: servicio de restauración (alimentación); hospedaje temporal. Así mismo, se puede registrar: marca, nombre comercial, página web y logotipo y, debidamente registrados, lo son en exclusividad. En consecuencia, si un hotel se ha registrado con la denominación “III República” no podrá admitirse otra empresa con la misma denominación; en otras palabras, una persona no puede abrir un hotel con el nombre Ritz o utilizar su logotipo.

Así mismo, la mayoría de las Comunidades Autónomas han regulado un registro general de empresas y entidades turísticas. Sirva de ejemplo el Decreto

94/2002 de la Comunidad de Madrid, que en su Capítulo I, Artículo 1. Objetivos dice: "El presente Decreto tiene por objeto regular el funcionamiento del registro General de Empresas y Entidades Turísticas, en el que se inscribirán, con carácter obligatorio, todas las empresas y entidades de alojamiento, restauración, intermediación y oficinas de turismo públicas y privadas, y con carácter voluntario aquellas que prestan servicios o desarrollan actividades turísticas o complementarias y las asociaciones y entidades que presentan intereses empresariales del sector turístico".

Si la marca hemos dicho que es el medio para distinguir productos y servicios, el **nombre comercial** es la denominación para que una persona física o jurídica sea identificada en el ejercicio de su actividad.

Mediante la marca los consumidores y los públicos en general obtienen importantes ventajas, tales como:

- Diferenciar productos o servicios que son ofertados por diferentes empresas, dando al consumidor la opción de elegir aquella que considere más oportuna y poder reclamar en caso de insatisfacción porque tiene un nombre identificativo.
- Diferenciar empresas.
- Repetir e incluso fidelizarse cuando les satisface.
- Tener garantía de homogeneidad, independientemente de cuándo y dónde lo adquiera.
- Facilitar la decisión de compra por cuanto tiene identificado el producto o servicio.
- Asegurarse una determinada calidad.

Las empresas también obtienen grandes ventajas cuando tienen una marca bien posicionada, o al menos una marca conocida. Hacemos referencia principalmente a la ventaja competitiva que supone estar amparado por el paraguas de una marca, el cual como mínimo te ayuda a penetrar y a darte a conocer en el mercado. Tal vez, la mejor referencia de ello es el gran coste que supone ser nuevo en un mercado, el coste de darte a conocer, mientras que si el nombre de una empresa va acompañado por una marca ya posicionada, hará que los consumidores compren la marca independientemente de quién sea el propietario, ya que ella por sí misma le da una garantía de calidad.

Todos sabemos que en una cadena hotelera o en una determinada agencia de viajes, no todas y cada una de las unidades son en propiedad. La realidad

es que junto con unidades en propiedad existen otras en alquiler, contrato de gestión, franquicia y similares. La razón de esta situación, de manera muy breve, es consecuencia de que la rentabilidad de la inversión estará más asegurada por ese paraguas, al margen de muchas otras cuestiones.

Existen diferentes criterios, desde la posición de que una cadena hotelera lanza marcas diferentes en función de distinta categoría, tipología de servicio, destinatarios, ubicación u otro criterio de segmentación. Otro criterio consiste en lanzar diferentes modelos, dando a cada establecimiento una denominación propia pero con cierto respaldo de marca.

Un caso, que realmente da un significado de marca, es el caso de Best Western, que no es una cadena hotelera, sino hoteles independientes, con modos de gestión independientes, que solicitan el ingreso en la marca y ésta los admite o no a partir del cumplimiento y mantenimiento de ciertas condiciones (instalaciones, servicios, calidad y otros).

Exponemos a continuación algunos ejemplos:

- La cadena hotelera de Hotasa (Rumasa) denominó a sus hoteles con nombres de plantas, perros y pájaros, acorde con las categorías de cinco, cuatro y tres estrellas.
- Hoteles Sol Meliá presenta las marcas: Meliá, Tryp, Sol, Gran Meliá, Incide, Paradisus y Me By Meliá.
- Orizonia Corporación apuesta igualmente por la multimarca, contando con diez mayoristas con el objeto de responder a diferentes nichos de mercado que requieren un tratamiento específico. Iberojet, Solplan, Viva Tours, Kirunna Travel, Cónedor Vacaciones, Turavia, Viamed, Eurojet, Iberski, EV Emprender. Lo cual queda aún más reiterado al disponer de tres marcas online: Rumbo, Rumbo Negocios y Viajar.com.

5.6. Concepto de marca

Existen variadas definiciones de marca, y expondremos a continuación algunas de ellas:

- Sandhusen, Richard (2002. *Mercadotecnia Internacional*). "Es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los mismos, que identifica los productos y servicios y ayuda a diferenciarlos como pertenecientes a un mismo proveedor".

- Fischer, Laura y Espejo, Jorge (1999. *Mercadotecnia*). "Un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y, para diferenciarlos de los productos de los competidores".
- Lamb, Charles; Hair, Joseph y McDaniel, Carl (2006. *Fundamentos de Marketing*). "Es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia".

5.7. Elementos de la marca

Bajo el término *branding* se recoge todo aquello que hace referencia a la creación de una marca. Poseyendo la marca los siguientes elementos:

1. Nombre. Componente verbal, compuesto por letras y números de fácil pronunciación y recuerdo (en ocasiones no tanto, por ejemplo Hotel Ounasvaaran) que identifican a la empresa y que generalmente no corresponde al nombre jurídico o razón social.
2. Leyenda. Frase, lema o similar que identifique, atraiga, estimule y conquiste a los consumidores, conocida como "heading", por ejemplo: "*una experiencia diferente*".
3. Símbolo. Medio de identificar a la empresa mediante un trazo, dibujo, signo (por ejemplo una celda con una abeja en su interior).
4. Logotipo. Nombre de empresa expresado habitualmente con el empleo de letras y abreviaturas (por ejemplo Hoteles NH).
5. Color, componente cromático que acompaña a todo tipo de documento y símbolos externos e internos de la empresa, dándole identidad y personalidad.
6. Tipografía. Mediante la elección del tipo de letra, tamaño, minúscula o mayúscula, trazado, etcétera, obtendremos otro elemento distintivo.



Figura 5.1. Ejemplo de marca.

5.8. Identidad corporativa frente a imagen corporativa

La **identidad corporativa** es lo que la empresa es, su talante, quiénes somos, de dónde venimos y a dónde vamos. La identidad está constituida por la filosofía de empresa (el tipo de dirección, sistema de comunicación, estrategia de empresa, política de recursos humanos, etc.) más el sistema de normas y valores que surge día a día por las acciones de todos (dirigentes, empleados, proveedores, clientes, etc.).

Consecuentemente no debemos confundir la imagen corporativa con la identidad corporativa. La **imagen** es una manera para que una empresa sea identificada por el público; empleando para ello un impacto visual, tal como logo, tipografía, colores, leyenda, uniformes, edificio, decoración, forma de atender y hasta mediante la música ambiental.

Lo ideal sería que la imagen visual viniera a reforzar verazmente la auténtica identidad de una empresa, pero esto no siempre sucede, ya que muchas organizaciones en baja o en malos momentos pagan grandes cantidades de dinero para formar una nueva imagen de sí mismas que las haga parecer, al menos en apariencia, más modernas y competitivas para el mercado. Esto es un error, los problemas empresariales se resuelven generalmente planificando nuevos objetivos y sistemas de trabajo, es decir, creando una nueva identidad de empresa, no cambiando únicamente la imagen.

La misión de las relaciones públicas no es la de comunicar, sino la de conocer a todos los públicos, empleando para ello todo tipo de investigaciones y, a partir de las mismas, proponer a nivel de imagen cómo actuar para que todos los públicos mantengan o recuperen la confianza en la empresa; ello puede llevar implícito que sea necesario un cambio de identidad corporativa, por ejemplo: abandonar un tipo de dirección jerárquica o implantar procesos productivos que respeten el medio ambiente.

5.9. La imagen del turismo español

Desde los años treinta del siglo pasado hasta la actualidad, la imagen que perciben los turistas extranjeros de España ha cambiado de manera radical. La idea que tenían de España en aquellos primeros años del inicio de la actividad turística estaba muy alejada de la realidad e incluso a menudo rayaba en lo grotesco. Se pensaba de España como un lugar donde sus habitantes pasaban la mayor parte del tiempo seseando bajo la sobra de un árbol, tocando la gu-

tarra, bailando y comiendo lo que caía de esos árboles. Una imagen a su vez romántica, en la que se mezclaban los burros, los bandoleros y no exenta de ignorancia y pobreza.

Ello implicaba un buen comienzo para la atracción de turismo, dentro de la falsedad que suponía la realidad y lo imaginado. España era destino barato, seguro y por descubrir. Con un núcleo receptor donde el alojamiento, el ocio y la restauración estaban resueltos, solo había que imitar a los nativos.

Los primeros carteles de promoción turística son editados por el Patronato Nacional de Turismo en torno a los años treinta, haciéndose posteriormente cargo de las publicaciones la Dirección General del Turismo. Así mismo y, si bien con cierta timidez y carácter local, también algún que otro empresario se lanza a la promoción de su hotel, agencia de viajes, etc. mediante carteles.

En todos los carteles la imagen que se transmite es una mezcla entre destino de sol y playa y cultural, aderezado con altas dosis de moralidad, naturaleza, oficios tradicionales, baños de mar y monumentos emblemáticos. Dando a entender que España es ese destino tranquilo, tradicional y exento de problemas, donde el forastero inexcusadamente se sentirá a gusto.

Con posterioridad la imagen transmitida es más moderna, más próxima a la realidad y tipología de nuestros visitantes, tanto internos como externos, con grandes cambios en los mensajes, desde el muy conocido de “España es diferente”, al de “España es simpatía”. En la actualidad se está cuestionando el cambio del mítico “Sol de Miró” que desde 1983 ha transmitido las ideas de calidad, variedad y belleza con un sol que proporciona luz y excelente climatología.

La **marca turística** de España ha pasado por dos etapas diferenciadas. La primera, basada en la España de principios del siglo XX, donde son signos de identidad su régimen político, el autoritarismo y el profundo catolicismo. Ahora bien, la repercusión económica que producen los visitantes extranjeros hace que poco a poco quede relegada la disciplina, sirva de ejemplo la permisividad para la utilización de los bikinis, los pantalones cortos o que la isla de Ibiza sea el destino del movimiento hippie.

La segunda fase es fruto de la democracia, en donde la creatividad tiene su espacio, rompe los tópicos acuñados y desplaza el *España es diferente* por otros eslóganes que apelan a la singularidad de nuestros servicios y recursos turísticos, la riqueza de la diversidad, el entorno europeo, sin olvidar nuestras formas de vida y el buen talante de los españoles. En gran medida, una evolución de la imagen de España que sin apartar la oferta de sol y playa es capaz



Figura 5.2. Ejemplos de carteles de principios del siglo XX.



Figura 5.3. Ejemplos de carteles actuales.

de satisfacer otras motivaciones. Entre otros eslóganes de última generación, destacamos: *Bravo España*, *España Marca y Sonríe*, *estás en España*, que pretenden mantener y reforzar la imagen de España, ofreciendo nuevos atributos para consolidar a nuestros visitantes habituales y atraer a nuevas tipologías de clientes con nuevas motivaciones, con nuevas necesidades.

Las percepciones que mantienen la mayoría de los turistas de España se basan en Don Quijote, Picasso, fútbol, flamenco y destacados monumentos (La Giralda, La Sagrada Familia, La Alhambra,...). Pero, si bien es cierto que a España se la identifica con vacaciones, es también cada día más reconocida como un lugar para hacer una escapada de buena gastronomía, de cultura, de ocio y como excelente lugar para la celebración de convenciones, congresos y similares.

Lectura 1

Sam Black. *ABC de las relaciones públicas*, 2004

El ejercicio de las Relaciones Pùblicas es una disciplina de gestión. Es preciso enfatizar la palabra 'ejercicio', porque este libro trata de la actividad profesional en contraposición a las relaciones generales que existen de forma natural entre los individuos y las organizaciones, sin ayuda ni tampoco impedimento alguno por parte de los profesionales de las Relaciones Pùblicas, pero aunque esto sea interesante, ya que se puede aprender mucho de la historia, no da una idea clara del estado actual de esta disciplina.

Las Relaciones Pùblicas, como su nombre indica, tratan del modo en que la conducta y las actividades de los individuos, organizaciones y gobiernos inciden unas sobre otras. Los intentos de persuadir y moldear la opinión pública son tan antiguos como la misma sociedad organizada, pero su posición cambió con la llegada de la democracia. Cuando los ciudadanos adquirieron el derecho al voto y, por lo tanto, les fue posible elegir a los gobiernos, la importancia de la opinión pública aumentó de forma espectacular.

La esencia de las Relaciones Pùblicas es la misma tanto si se utiliza en el campo de la política, como en el de los negocios, el comercio, las relaciones comunitarias, la beneficencia, la recogida de fondos o en otras muchas situaciones distintas que tienen, cada una de ellas, sus necesidades específicas.

Lectura 2

Fernando Fernández y José D. Barquero. *El libro azul del protocolo y las relaciones públicas*, 2004

[Caso de un restaurante de comida rápida]

Ante los requerimientos legales recibidos en 1986 repentinamente desde tres fiscalías, de Nueva York, California y Texas, una multinacional estadounidense de comida rápida se vio obligada a reaccionar con gran celeridad por parte del departamento de Relaciones Públicas de la compañía.

Las fiscalías exigían una relación de la composición y calidad de los ingredientes empleados en la preparación de sus comidas, antes de una determinada fecha, debido a serias dudas de calidad e higiene surgidas al respecto y contada la razón.

Las relaciones públicas reaccionaron, antes de que venciera el plazo, dando a conocer ampliamente, en todos los medios de comunicación, a través de la publicidad, la calidad y composición de los ingredientes frescos y naturales usados en sus comidas rápidas, como si se tratase de una respuesta ‘al creciente interés de los consumidores’, por lo que a la fiscalía se le respondió mediante publicidad con efecto positivo, pero primero lo hicieron bien y segundo lo dieron a conocer.

6

La organización de un acto

6.1. Introducción

En los anteriores capítulos hemos ido presentando pequeñas y grandes parcelas del mundo de los eventos, destacando el protocolo y la precedencia por ser imprescindibles y constituir la base de actuación para iniciar la organización de un acto.

Hasta este momento hemos estableciendo unas reglas generalistas y de obligado cumplimiento las cuales, junto con una información inicial del objetivo del acto, personas, fecha, etc. constituyen una serie de piezas a modo de rompecabezas.

La organización del acto o evento es el sistema para encajar todas esas pequeñas y grandes piezas y alcanzar el objetivo propuesto del acto.

Evidentemente no se está solo a la hora de la organización. Por un lado alguien habrá llevado a cabo la contratación, lo que implica que tendremos la mayoría, por no decir todos, los datos necesarios. Así mismo, diferentes responsables habrán asumido la parte del acto que les corresponda, desde compras, elaboraciones, contratación de personal, servicios externos, etc. Es decir, un gran equipo de trabajo, con reparto de tareas y coordinados. Siendo la organización unas veces muy sencilla, como por ejemplo una reunión de trabajo de dos horas para seis personas y, en otras, una dedicación no sólo de muchas horas sino de muchas personas o áreas, por ejemplo un congreso para mil personas durante cinco días.

No obstante, por mucho que pretendamos dar una solución estandarizada a la organización de actos, en cuanto a qué pasos hay que dar, cuál ha de ser el programa, la temporalización, los espacios, los recursos humanos, etcétera, esta-

riámos en un grave error. No existe un manual donde se nos indique qué hay que hacer primero, con qué anticipación hay que hacer cada cosa, cuál ha de ser el orden que se debe seguir, ya que siempre habrá aspectos específicos en cada evento, siendo ése el verdadero valor y lo apasionante de esta actividad laboral.

Nunca hay dos actos idénticos, sí muy similares, sí referentes de actos anteriores con objetivos muy parecidos, pero hay que asumir que cada evento ha de ser estudiado y desarrollado de manera individual si pretendemos alcanzar el éxito y satisfacer las expectativas del cliente.

Lo más importante y en lo que hay que poner sumo cuidado es en el momento de llevar a cabo la contratación, ya que en la misma nos comprometemos a su ejecución en los términos que se haya pactado. Ése es el momento en el que hay que dejar las cosas meridianamente claras, desde la simpleza del número de personas a cuestiones más complejas como cargo, tratamiento, ubicación, hora de llegada, megafonía, decoración, tipos de canapés, etcétera.

6.2. Fases de la organización de un acto

Hoy en día es una realidad utilizar de manera indiferente los términos "acto" y "evento", si bien aplicamos uno u otro dependiendo de qué se trate. Lo habitual es decir "acto" cuando se hace referencia a cuestiones oficiales o de empresa y, evento, cuando tiene que ver con lo académico, social, deporte y similares. Por ejemplo, la firma de un acuerdo interempresarial no se viene a denominar evento, ni a una boda se le incorpora el término acto, pero sí solemos decir "acto académico" y "evento social". En el fondo estamos hablando de lo mismo, pero los usos y costumbres han incorporado ambos vocablos para lo que en el fondo es lo mismo.

Se establecen tres grandes fases secuenciales en la organización de un evento o acto:

- a) Ideación
- b) Preparación
- c) Desarrollo

6.2.1. Ideación

Es la parte creativa donde el responsable o equipo comienza a hacerse una idea generalista del acto y punto de partida para elaborar un proyecto inicial.

En esta primera fase se establece una primera impresión, una base de trabajo, siendo conscientes de que los cambios irán haciendo aparición en la gestión o preparación del evento, en unas ocasiones serán radicales por imposibilidades de todo tipo y, en otras, pequeñas variaciones como consecuencia de una adaptación a las realidades que se van produciendo.

La fase de creación no es muy relevante en las empresas hoteleras, ya que son o tienen como función la productora (de elaboración). Es decir, siempre una empresa exterior (a excepción de actos propios) se pondrá en contacto con el establecimiento hotelero para llevar a cabo un determinado acto o evento, lo que implica que un gran número de preguntas y cuestiones vienen resueltas y el Departamento de Comercialización de Eventos habrá de llevar una especie de cuestionario donde se recojan todos los datos necesarios para la gestión y posterior ejecución. Ello no quiere decir que el responsable o responsables de un hotel u otro tipo de empresa no hagan propuestas de mejora o aporten ideas para que la empresa exterior alcance de manera más satisfactoria lo que se propone conseguir, teniendo en cuenta que lo importante es que el acto o evento quede en el recuerdo tanto de los asistentes como del público en general. Lo importante, tanto para las personas asistentes como para las que oigan la noticia, son las conclusiones alcanzadas en una convención, que la presentación del producto fue excelente, que se alcanzó un acuerdo entre las partes, que el banquete estuvo magnífico, etcétera; eso es lo que ha de permanecer en la memoria de todos, mientras que el montaje o la megafonía, por ejemplo, han sido simplemente algo necesario para alcanzar las propuestas de los promotores.

Las cuestiones que se han de tener en cuenta en la fase de creación de un evento son:

- La primera cuestión que tenemos que tener resuelta es qué **objetivo** se pretende alcanzar. No basta con saber que desean hacer una reunión, una presentación de un nuevo producto, un banquete de boda, un congreso, etc. Lo importante, lo imprescindible, lo que debe quedar muy claro, es la verdadera razón, el motivo, el objetivo, el porqué de querer celebrar el evento. Cuando las cosas no están del todo claras se suele incurrir en la insatisfacción del cliente. Podemos tener un banquete donde el objetivo es que los invitados se lo pasen bien, mientras que en otro se quiera transmitir por parte del anfitrión una imagen determinada y, en otro, la presentación de una determinada gama de productos alimentarios.

- La segunda cuestión es fijar **fecha, horario y cronograma** del acto. Las fechas pueden ser de un solo día a varios consecutivos o alternos, y los horarios abarcar desde unas horas al día completo. Todo ello vendrá determinado por el propio tipo de acto, ya que podemos tener desde una reunión de trabajo para seis personas durante dos horas sin ningún otro servicio complementario, a un acto de varios días de duración en el que asumimos no sólo los locales para reuniones sino todo tipo de comidas, alojamiento, viajes, traslados, inscripciones, pagos, actividades paralelas de ocio y demás necesidades. En esta etapa, dentro de la creatividad, se establecerá el momento, horario y secuenciación del evento para alcanzar de la mejor manera los objetivos que se proponga el promotor del mismo. Para ello nada mejor que plasmarlo en un cronograma del tipo diagrama de Gantt, de forma que en la estructura organizativa establecida, habitualmente tipo "ad hoc", le sea más fácil saber las funciones de cada uno de sus participantes y cuándo ha de llevarlas a cabo.
- La tercera cuestión consiste en la **descripción del acto**. Junto a las fechas se deberán detallar todos y cada uno de los componentes que tendrán que llevarse a cabo. Lo que implicará si podemos o no asumirlo, en ocasiones de manera radical no lo podremos hacer, por ejemplo por falta de soporte físico y, en otras podrá ser asumido pero de manera condicionada porque alguno de los elementos habrán de ser subcontratados a empresas exteriores.

Evidentemente puede darse el caso de que nos encuadremos en una empresa que organice eventos pero sin poseer ninguna instalación para su desarrollo, a ser una empresa que en parte su razón de ser cubra alguno de ellos. Por ejemplo, si se trata de una agencia de viajes se responsabilizaría de la intermediación de viajes, traslados, guías, visitas, alojamiento y las propias de su actividad. En el caso de un establecimiento hotelero de manera directa facilitará salones, alimentación, alojamiento y de manera indirecta otras cuestiones con la colaboración de empresas exteriores, como son: luz y sonido, traducción, azafatas, espectáculos y demás cuestiones que se desarrollen dentro de sus instalaciones.

- La cuarta cuestión a la que debemos dar respuesta es el **número de participantes**. Al decir número de participantes hay que diferenciar: anfitriones, homenajeados, autoridades, personalidades, invitados especiales, etcétera y, a su vez, categoría, rango, tratamiento, sexo, edad,

lugar que van a ocupar, cuándo, cómo y en qué participarán. Así mismo, tenemos que tener respuesta a cuántas personas formarán la mesa presidencial el día de la inauguración del evento, quién o quiénes presidirán, quiénes y durante cuánto tiempo y desde dónde hablarán a los asistentes, para cuántas personas hay que preparar el coffee break, qué banderas hay que colocar y si las trae el promotor o no, quiénes pernoctarán en el hotel, el sistema de acreditación, idiomas, lugares y fechas para traslados, ...

- Dentro de esta fase creativa deberemos también tener respuesta a muchas **otras cuestiones**, como son: los menús elegidos, la duración del cóctel de bienvenida, el salón donde se celebrará la reunión, líneas de recibimiento, servicios de alimentación, baile, alojamiento, espectáculo, montaje de los salones, necesidades de aparcamiento, sistema de acreditación, envío de invitaciones, entrega de documentación, regalos, guardarropa, traducción e interpretación, imagen y sonido, decoración, servicio de azafatas, fotografía y un largo etcétera.
- Para finalizar, en la fase de ideación hay que establecer el **protocolo** que se aplicará y las medidas de **seguridad** que deberán tenerse en cuenta.

A partir de toda la información anterior conseguida mediante una profunda entrevista y en la mayoría de las ocasiones fruto de varios encuentros, estaremos en situación de pasar a la segunda fase.

6.2.2. Preparación

Esta segunda fase es la más engorrosa en cuanto que supone establecer el quién, el cómo, con qué y el cuándo para poder alcanzar con éxito todos los compromisos adquiridos, que deberá quedar plasmado en el diseño de un programa detallado. Debiendo asumir que nada de lo establecido queda total y absolutamente cerrado, ya que lo más habitual es que se produzcan cambios sobre el proyecto inicial, sobre todo cuanto más próximos estemos a la fecha de la celebración, por ejemplo el número de participantes o que la autoridad que estaba previsto que presidiera no acudirá.

Por un lado deberemos observar qué cuestiones serán o no desarrolladas por la propia empresa, es decir, qué actividades van a ser realizadas en nuestras propias instalaciones (**comunicación interna**) y cuáles deberemos contratar

con empresas exteriores (**proveedores**) para que nos las faciliten o las lleven a cabo ellas.

Consecuentemente, en la fase de organización llevaremos a cabo todas las gestiones necesarias previas a la ejecución del acto, de manera que todos los recursos que precisemos los tengamos a punto y coordinados, es decir, lo que en términos del sector llamamos “*mise en place*”, sin olvidar la logística. Para asegurarnos del éxito del acto deberemos realizar un recorrido minucioso de todas las actividades, tareas, funciones asignadas y componentes del evento a fin de que los imprevistos se minimicen y tener previstas alternativas en caso de que se produzcan.

Desplazamientos. Dentro de los desplazamientos deberemos distinguir los viajes colectivos, ya sean en avión u otro medio de transporte, de los viajes individuales, ya que su organización cambia notoriamente y siempre haciendo referencia a que no sean por cuenta del propio asistente. Así mismo, suelen ser objeto dentro de un evento los trasladados desde una terminal de transporte al lugar del acto y viceversa y los trasladados desde y hacia un establecimiento hotelero del lugar de la celebración del evento. Igualmente se pueden organizar otros tipos de desplazamientos, como por ejemplo asistencia a espectáculos, cenas, visitas, etc., excluyendo las excursiones, panorámicas y similares por ser en sí mismas un elemento que se debe tratar de manera independiente.

Dentro de este apartado de transporte habrá que preparar una cuestión en la que se suele fallar en muchos eventos, el aparcamiento, tanto en espacio como en la ayuda necesaria para que se lleve a cabo la llegada y la salida de manera rápida. Se debe tener en cuenta que las autoridades y las personas de cierto rango viajan con coches de escolta o acompañados de servicios policiales, lo que supondrá un tratamiento diferenciado.

Local. Ya en la fase de contratación se habrán determinado los lugares donde se desarrollará el evento. En ocasiones pueden ser más de uno, lo que implicará que desde el área de contratación se habrá tenido en cuenta la disponibilidad de cada uno de ellos, sabiendo que en el planning de disponibilidad no sólo hay que prever la duración del acto sino determinar el tiempo necesario para su montaje y desmontaje. Dentro de los espacios cabe distinguir los espacios fijos, básicamente salones de empresas de alojamiento, empresas especializadas, palacios de congresos, salones de actos de instituciones públicas o privadas, etc. y, así mismo, los eventos se pueden llevar a cabo en espacios móviles tipo carpas y similares y, por qué no, en espacios al aire libre sin nin-

gún tipo de estructura. Lo importante es que los espacios sean los adecuados para el objetivo del evento y que su montaje y decoración sean los apropiados y que los invitados no se sientan incómodos ya sea por ser demasiado ostentoso o por todo lo contrario, y respetando obligatoriamente el aforo máximo. En ocasiones los espacios no se pueden elegir, ya que en sí mismo es el propio espacio el que es objeto del acto, por ejemplo la inauguración de una agencia de viajes y, en otras se usan determinados espacios por una cuestión casual o anecdótica, por ejemplo la sala de máquinas de un barco.

Lo inteligente es disponer de espacios lo más polivalentes posible para poder atender todo tipo de eventos y apropiados para variadas acciones, tales como reunión, baile, espectáculo, almuerzo informal, cena de gala, exposición...

De manera paralela a la elección del local se habrán de tener en cuenta las siguientes cuestiones: montaje, climatología, accesos, presidencia, mobiliario, iluminación, sonido, servicios sanitarios, medidas de evacuación, guardarropa, proyector de acetatos y de diapositivas, cañón, pantalla, entrega de documentación, material de escritura, ubicación de asistentes y todo cuanto sea necesario acorde con la contratación y necesidades para alcanzar el objetivo propuesto por el promotor.

Medios materiales. De manera previa y con la antelación adecuada deberá tenerse en su sitio todo lo relativo a materiales para emplear en el desarrollo del evento. Nos referimos en concreto a todo tipo de cuestiones de muy diversa índole, tales como: vajilla, cristalería, tableros, sillas, termos, micrófonos, proyectores, altavoces, mantelería, papelería, atril, pizarra, tarimas, pantallas de televisión, ordenadores, etcétera.

En cuanto a los materiales necesarios para el desarrollo de un acto pueden darse tres situaciones: que lo posea la empresa que desarrolla el acto, que parte o todo sea contratado a una empresa externa y que la empresa promotora del acto lo aporte. Al margen de la logística necesaria en cualquiera de los casos, la que implica un esfuerzo añadido es la de contratación con una empresa exterior, que disminuirá si en ocasiones anteriores hemos trabajado con ella ya que conoceremos su profesionalidad. Entre otras tendríamos: alquiler de vajilla, fotografía y vídeo, ambientación, audiovisuales, karaoke, souvenirs, espectáculos, imprenta, etc.

Documentación. En gran medida viene a ser la empresa que encarga el acto la que aporta la totalidad de la misma, como invitaciones, acreditaciones,

programas, rótulos, etc. La empresa que lo ejecuta es la que se suele encargar de la pizarra informativa, material de escritura, mesero, menús y similares.

Servicio de comidas y bebidas. Se pueden dar tres posibilidades que el propio establecimiento posea instalaciones para su confección, que se contrate a una empresa exterior y una situación mixta en que parte se haga a nivel interno y otra se contrate con una empresa de catering. Hoy en día, para grandes eventos, aun dentro de instalaciones hoteleras y similares, se suele establecer la tercera posibilidad al resultar más rentable. Pensemos en el coste de mano de obra, espacio y tiempo que supone, por ejemplo, la elaboración de dos mil unidades de croquetas.

Lo importante de este apartado es que en el momento de la contratación se haya concretado en qué consistirá, es decir: composición del menú, tipo de cóctel, clase de coffee break, etcétera, sin olvidar a qué hora se prestará el servicio, su duración y, para cuántas personas. En cuanto a esto último lo habitual suele ser que se prepare aproximadamente un 10% más de lo contratado, de manera que pueda ser atendido un posible incremento del número de asistentes.

Para cualquier promotor de un evento hoy en día resulta sumamente fácil determinar costes de comidas y bebidas, ya que todas las empresas tienen una gran variedad de ofertas con diferentes precios, duración y contenidos, especialmente en lo referente a menús y cócteles. Así mismo, las empresas, especialmente las hoteleras, ofrecen paquetes de diferentes composiciones, tales como: salón de reunión con coffee break y almuerzo, o el servicio anterior más alojamiento y desayuno o con ampliación de cena, todo ello siempre con material de papelería, audiovisual, agua y mensajería.

Recursos humanos. En este apartado deberemos comenzar con el “equipo técnico” formado por personas de diferentes disciplinas que aportarán sus conocimientos en la idealización del proyecto. Posteriormente deberemos determinar los departamentos y personas que deberán intervenir en la fase de preparación y, finalmente, las necesarias para el posterior desarrollo. Consecuentemente el recurso humano será multidisciplinar formado por personal operativo y responsables de cada área que deba participar, tales como: comercial, relaciones públicas, protocolo, compras, cocina, servicios técnicos (electricistas, montadores, etc.), limpieza, azafatas, aparcacoches, seguridad, decoración, intérpretes, facturación, camareros, músicos, disc-jockey, magos y un largo etcétera.

Otros. A modo de cajón de sastre, en este apartado tendremos en cuenta cuestiones relativas a alojamiento, invitaciones a medios de comunicación, facturación y cobro, venta de entradas, patrocinios, cuotas de inscripción, subvenciones, seguros, ventas de productos, regalos, ...

6.2.3. Ejecución

Es la puesta en escena de todo lo que de manera previa hemos ido creando y preelaborando. Consecuentemente la ejecución es el desarrollo de lo planificado, de la evaluación final de nuestro saber hacer, de cumplir de manera precisa el programa y de presentar alternativas a los imprevistos que se pudieran producir durante la ejecución. Igualmente debe incluir el nivel de satisfacción, grado de cumplimiento de lo planificado y análisis de las desviaciones.

6.3. Proveedores

Como consecuencia de que a todas luces una empresa que ofrece servicios de eventos no puede o no le es operativo tener todo tipo de materiales o realizar todas y cada una de las acciones que contienen un acto, entrarán a formar parte otras unidades productivas externas.

Una empresa con oferta de eventos debe tener contactos con muy diversos proveedores a fin de poder aceptar y comprometerse con actos de toda índole, ya que por ejemplo el tener 10 cañones de proyección no le resulta rentable cuando de manera habitual tiene en uso sólo uno de media, o un equipo de karaoke cuando raramente es solicitado.

Entre los muy variados proveedores especializados de una u otra manera en eventos, citamos los siguientes:

- Acreditaciones.
- Agencias de viajes.
- Alimentos y bebidas.
- Alojamiento.
- Alquiler de carpas, plataformas, hinchables.
- Área sanitaria.
- Artículos de fiesta y animación.
- Atrezo y vestuario.

- Banderas, pendones y banderines.
- Camerinos y guardarropía.
- Cátering.
- Climatización.
- Diseño y montaje de stands.
- Discjockeys.
- Efectos especiales.
- Escenografía.
- Empresas de Ocio.
- Empresas de Trabajo Temporal (proveedoras de mano de obra, principalmente camareros, cocineros y azafatos).
- Equipo audiovisuales, luz, sonido.
- Espectáculos, artistas, animación.
- Estética y maquillaje.
- Floristería.
- Fotografía y vídeo.
- Grupos de baile, solistas y grupos musicales.
- Guías.
- Imprenta y rotulación.
- Intérpretes y traductores.
- Limpieza.
- Material hostelería (sillas, tableros, mesas, vajilla, cristalería, cubertería, mantelería, etc.).
- Merchandising y regalos.
- Ofimática.
- Protocolo.
- Pirotecnia.
- Sanitarios portátiles.
- Seguridad.
- Seguros.
- Transporte (barcos, bicicletas, limusinas, taxis, autobuses,...).
- Trofeos, condecoraciones, placas y similares.
- Uniformes.

A fin de que la relación que mantengamos con los proveedores sea eficiente será necesario crear una **ficha de proveedores** con el objeto de que tengamos todos los datos necesarios para poder contactar y estableciendo un sistema de archivo acorde con los servicios que ofrecen.

Los datos más significativos de la ficha son:

- Nombre.
- Dirección (calle, número, piso, oficina, departamento, edificio, polígono industrial, parcela, local,...).
- Código postal.
- Ciudad.
- Teléfono.
- Fax.
- Móvil.
- E-mail.
- Página web.
- Persona / s de contacto.
- Histórico (recogiendo las relaciones que hemos tenido con ellos –fecha, cantidad, precio, forma de pago, etc.).

6.4. Programa de un evento

El programa es un documento mediante el cual la empresa organizadora de un evento comunica a los asistentes el contenido ordenado de las actividades que se llevarán a cabo.

También por programa podemos entender el desarrollo del acto a nivel interno, cuestión que comentaremos en el apartado “orden de servicio”.

Su modelaje es muy simple, ya que no pretende entrar en detalles, sino más bien exponer, como su propio nombre indica, las partes de las que se compone el acto con fecha, horario y lugar. Consecuentemente los datos que recogerá son:

1. Encabezamiento con: identificación de la empresa organizadora, su logo, la denominación del evento y el lugar.
2. Cuerpo, comúnmente en formato de tabla, con: cada una de las actividades que se desarrollarán, indicando la fecha, horario de inicio y finalización y, si procede, la sala o lugar específico. Así mismo, es muy conveniente y recomendable una breve descripción de cada actividad con el objeto de que los asistentes sepan a qué atenerse, por ejemplo el tema de la conferencia y el nombre y cargo del conferenciante.

A modo de ejemplo, presentamos dos programas. El primero, la visita de S.A.R. La Infanta Doña Elena a la Escuela Superior de Hostelería y Turismo de Madrid, en el que pueden observarse las distintas partes del acto, detalle de las horas, duración y recorridos, así como detalles de protocolo como son las personas que formarán la primera y segunda línea de recibo; consecuentemente es un programa dirigido a los asistentes de mayor nivel y de información interna.

El segundo programa, de tipo academicista, es el evento HOTELtrack'09, en el que se especifica el cronograma de cada conferencia, con nombre, cargo y empresa del conferenciante.

CUADRO 6.1

Visita a las instalaciones de la Escuela Superior de Hostelería y Turismo de Madrid con motivo de los actos del 50 aniversario

Día: Miércoles, 18 de marzo de 2009

Hora: 12.00 horas

Lugar: Escuela Superior de Hostelería y Turismo de Madrid C/ Pº de Puerta del Ángel, 5

• *Programa:*

12.00 h. Llegada de S.A.R. La Infanta Dña. Elena.

Será recibida por:

– 1.^a Línea de Recibo: a pie de coche

- Excmo. Sra. Dña. Esperanza Aguirre Gil de Biedma, Presidenta de la Comunidad de Madrid.
- Excmo. Sr. D. Manuel Fraga Iribarne. Senador del PP por Galicia.
- Excmo. Sra. Dña. Mercedes Cabrera Calvo-Sotelo, Ministra de Educación (Pendiente de confirmar).
- Excmo. Sr. D. Joan Mesquida Ferrando, Secretario de Estado de Turismo (Pendiente de confirmar).
- Excmo. Sra. Dña. Lucía Figar de Lacalle, Consejera de Educación de la Comunidad de Madrid.
- Excmo. Sr. D. Santiago Fisas Ayxela, Consejero de Cultura, Turismo y Deporte de la Comunidad de Madrid.
- Sr. D. Víctor García, Director de la Escuela Superior de Hostelería y Turismo de Madrid.

– 2.^a Línea de Recibo: en el hall de entrada

- Ilma. Sra. Dña. Alicia Delibes Liniers, Viceconsejera de Educación.
- Sr. D. Sergio Fernández Luque.
- Sr. D. Mario Sandoval Huertas.

Visualización del conjunto escultórico compuesto por cuatro piezas de cerámica vinculadas a la hostelería.

Acceso al vestíbulo principal de la Escuela y ubicación en la tarima presidencial.

12.15 h. Palabras de bienvenida de D. Víctor García, Director del Centro (1 minuto).

S.A.R. la Infanta Dña. Elena hará entrega del Premio de Hostelería “Espíritu de equipo” a D. Francisco Javier García Maroto, Profesor de la Universidad Laboral de Toledo.

12.20 h. Palabras de Dña Esperanza Aguirre Gil de Biedma, Presidenta de la Comunidad de Madrid.

Descubrimiento de la placa conmemorativa del Cincuentenario de la Escuela ubicada en la tarima presidencial.

12.25 h. La comitiva Presidencial inicia el recorrido por las instalaciones de la Escuela.

Se visitará:

- Restaurante-bar
- Aula restaurante
- Cocina central
- Comedor principal

Salida al patio exterior

- Acceso a la nueva aula de demostraciones.

12.55 h. Acceso al comedor principal.

Firma de S.A.R. La Infanta Dña. Elena en el Libro de Honor de la Escuela Superior de Hostelería y Turismo.

Traslado al vestíbulo principal, donde se servirá una copa de vino español.

Fin de visita

Otra opción de modelaje de un programa o cronograma de un evento es haciendo más hincapié en el desarrollo del propio acto en sí. Es muy habitual el montaje con dos columnas: hora y actividad, pudiéndose incluir una tercera destinada al lugar (no es necesaria si se desarrolla todo en el mismo sitio) y una cuarta columna indicando la fecha en el caso de que la duración fuera de más de un día. Consecuentemente, esta opción es menos estética pero como ventaja posee su fácil lectura, manejo y seguimiento.

En ocasiones es muy conveniente incorporar al programa anexos con el objeto de detallar lo que de manera sucinta se ha relacionado. Su destinatario principal es el anfitrión, más concretamente su equipo de colaboradores más próximos tales como secretario y seguridad; así mismo es muy conveniente

para invitados de alto rango, homenajeado y similares. Entre los muy diversos tipos de anexos, destacamos: planos de recorridos, croquis de salones, composición de la tribuna, composición del menú y, listado de invitados principales con cargo y tratamiento.

CUADRO 6.2

*Programa del evento HOTELtrack '09
Barcelona – Feria SITC (16 abril 2009)*

10.00 - 10.30 h Acreditaciones y bienvenida

Bienvenida

Enrique López

Coordinador Masters Oficiais EUHT CETT-UB

Director Máster Oficial en Gestió Estratégica de les Empreses Turístiques

Director Máster "e-Tourism"

10.30 - 12.10 h Revenue management

Revenue Management, una herramienta para optimizar los ingresos del hotel

Mara Balmaseda

Directora de operaciones de la división hotelera, Amadeus Hospitality

La Organización del Revenue Management y ventas online en una cadena hotelera: pros y contras.

Asunción Zorrilla

Resp. Revenue y contratación nacional, HUSA hoteles

Gestión y comercialización hotelera. "El Revenue Management y Travel 2.0 como herramientas de diferenciación"

Fernando Corral

Director Hotel Fruela de Oviedo

Revenue Management en hoteles vacacionales

Javier García Cuenca

Director Hoteles Costa Blanca

12.10 - 12.50 h Coffee Break

12.50 - 14.25 h La innovación en el sector hotelero

Las 4 claves para que su hotel triunfe en internet. Casos de éxito y estrategias de desintermediación

Toni Mascaró Pérez

Director General eMascaro

La innovación online y offline con recursos limitados

David contra Goliat

El redescubrimiento del cliente: el mundo del 2.0

Óscar Casasnovas

Director HOTEL URBEM VALENCIA

Innovación en el sector turístico, innovarse o morir

Jaume Pons

Director de Marketing y proyectos ITH, Instituto Tecnológico Hostelero

14.25 - 15.30 h COMIDA

15.30 - 17.00 h Posicionamiento, primer paso para la venta

Cómo incrementar el posicionamiento online en Yahoo

Emilia Jodar

Responsable de Cuentas Search Marketing, Yahoo España

El sector en tiempos de crisis, una nueva realidad. Retos y oportunidades

Ramón Solé

Director de Producto Hoteles, Rumbo.es y Viajar.com

La experiencia de Vueling en el canal online

Vicenc Martí

Director General de Marketing, VUELING

La desintermediación como oportunidad para el sector hotelero

Miriam Roig

Responsable de Proyecto, Hoobing

17.00 - 18.10 h Vídeos, mapas y papel administración

Tendencias Internet: Estrategias de marketing y optimización con vídeos en el sector hotelero

Ñuño Valenzuela Alonso

Director Search Engines Optimization, MuchoViaje.com

GLINTER.NET, dinamizador de la industria turística de España

Gonzalo García

Presidente Geo Virtual

Los canales de comunicación esMADRID

Roberto Guijarro Belda

Coordinador del Área Operativa, esMadrid

6.5. Orden de servicio

La Orden de Servicio, también denominada "Memorándum", es un medio de comunicación a nivel interno en la empresa, mediante el que el departamento de contratación o similar comunica a todos los departamentos operacionales y personas responsables sobre un acto, indicándoles cuáles son las tareas de las que son responsables. A grandes rasgos es un programa de las acciones que se deberán desarrollar a nivel interno.

CUADRO 6.3

Orden de Servicio de la Escuela Superior de Hostelería de Madrid



Escuela Superior de Hostelería
y Turismo de Madrid



ORDEN DE SERVICIO

nº de orden: 08/200XX

Nombre cliente: Asociación Española de Profesionales del Turismo

Persona de contacto: XXXX XXXXX

Dirección: Gran Vía, xx-7º izq. Madrid 28XXX Teléfono: 91 XXXXXXXX

Fax: 91 XXXXXXXX Móvil: 630xxxxxx e-mail: aapt@xxxx.org

Importe por pax.: gratuitad

Importe total:

Forma de pago:

Depósito a cuenta:

Fecha: 23 mayo 20XX

Lugar/es: Salón de actos de 18:30 h a 21:00 h

Cocktail a las 20:30 h

Número de pax.: 40 - 45

• *Indicaciones departamentales*

Servicios:

- Salón de actos, reunión, presidencia 5 pax., poner servicio de agua
- Cóctel para unas 40-45 pax., si es posible en patio central
- Colocar rótulos y pancarta que traerá la asociación

Cocina:

- Cóctel nº X, para 40-45 pax.

Secretaría:

- Repasar salón
- En TFT : "XXIX ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA aapt. Salón de actos"

Otras:

- Servicios Técnicos: instalar cañón, pantalla y megafonía en Salón de actos.
- Ana Casinello: Instalar mesa de acreditación en vestíbulo. Colaborar en acreditación de asistentes y entrega de documentación (2 alumnos ciclo Información y Comercialización)

Fecha: mayo 20XX

Responsable Escuela: José Antonio Dorado

Entregado y firmado:

Servicios Cocina Secretaría Dirección Sala profesores SS. TT. Sra. Casinello

6.6. Las empresas hoteleras como organizadoras de eventos

En la organización de eventos los establecimientos hoteleros y empresas similares tienen una participación muy activa en gran parte de su desarrollo y ejecución. Al margen de todo lo anteriormente expuesto, y a modo de resumen, destacamos:

- **Recursos humanos.** El equipo humano de una empresa hotelera tiene la cualidad de ser altamente interdisciplinar, lo cual contribuye a que una empresa promotora o una persona particular que desea llevar a cabo un evento tenga en ella un gran aliado. Ello es debido a que las empresas hoteleras cuentan en su estructura con personas de un amplio espectro profesional y con valorada experiencia en comunicación, tanto interna como externa, destacando los contactos con proveedores. Dicho equipo humano puede atender todo tipo de prestaciones, que en ocasiones por su escaso peso son complicadas de contratar a una empresa independiente, por ejemplo contratar a una persona por unas determinadas horas para dar el servicio de guardarropa o atender la recepción de asistentes.

- **Variedad de instalaciones y servicios.** Una empresa especializada en eventos debe tener capacidad para dar respuesta a todo tipo de actividades paralelas al propio acto, ya sea en sus propias instalaciones o en las proximidades. Sirvan a modo de ejemplo las posibilidades de una empresa hotelera para ofrecer actividades para los acompañantes de los asistentes al evento, tales como: entretenimientos, cuidado de niños, salidas, actividades de animación, sin olvidar una cuestión cada vez más demandada, los espectáculos de diversa índole y montajes de escenarios novedosos.
- **Facilitar presupuestos.** Uno de los grandes retos que una empresa o persona particular tiene al proyectar un evento es determinar el coste final al que ha de enfrentarse. Las empresas organizadoras han de dar respuesta de manera precisa de los importes de cada uno de los servicios en los que participan y dando siempre distintas alternativas o posibilidades de composición para alcanzar el objetivo del promotor. Uno de los ejemplos más usuales es la presentación de distintos tipos de menús y composiciones a la demanda. Igualmente las empresas hoteleras ofrecen paquetes con precios fijos para reuniones, como son: salón de reuniones con coffee break, papelería y servicios de audiovisuales, ampliables a incluir el almuerzo y a completarlo con cena, alojamiento y desayuno.
- **Tecnología.** Cada vez se requiere utilizar más servicios tecnológicos para el desarrollo de un evento. La empresa organizadora de un evento debe poseer o tener los contactos suficientes con proveedores especializados en instalaciones muy variopintas, tales como: videoconferencia, registro online, webcasting, sin olvidar los ya clásicos cañón de proyección o las pantallas interactivas. Las empresas hoteleras pueden tener todo esto en propiedad o con la colaboración de una empresa exterior.

7

La comunicación con los clientes

7.1. La comunicación como proceso

La comunicación es la capacidad (acción / reacción) que tienen los seres vivos para relacionarse unos con otros mediante un proceso interactivo en el que los actores, emisor y receptor, cambian sus papeles emitiendo y solicitando información indistintamente. La comunicación es una necesidad para los seres humanos, las personas somos en un 80% información acumulada que recibimos del entorno que nos rodea, lo que nos permite crecer y desarrollarnos como individuos y como especie.

Las empresas, como grupos humanos que son, no pueden sustraerse de esta necesidad. A través de la comunicación no sólo se dan a conocer ellas mismas, con sus características y reseñas personales, sino que tratan de convencer al receptor, sea éste cliente, proveedor, competencia, mercado laboral,... para que las vean tal y como ellas pretenden.

La comunicación así entendida se convierte en un aliado empresarial que permite dar y recibir información tanto en el ámbito interno como externo de las empresas:

- **Hacia el interior.** La comunicación es el sistema circulatorio de la empresa, debe fluir por todo el esqueleto organizativo haciéndolo funcionar, crecer y desarrollarse. Gracias a ella se transmite internamente cuál es el posicionamiento frente a la competencia, los objetivos que se han alcanzado y los nuevos retos, los sistemas y procedimientos de trabajo (saber hacer de la empresa), se pide colaboración y profesio-

nalidad al factor humano y un largo etcétera que conforman la identidad empresarial.

- **Hacia el exterior.** La comunicación es el instrumento que permite no sólo dar información sobre los productos y servicios de la empresa, sino también averiguar el grado de satisfacción y cumplimiento de expectativas alcanzado en la elaboración de un producto o en la prestación del servicio. Publicistas y relaciones públicas son los encargados, como se ha indicado en capítulos anteriores, de alcanzar este objetivo.

La comunicación fluye en todas direcciones generando interconexiones causales, muchas de las cuales se cierran formando bucles de retroalimentación que alimentan al sistema y permiten una mayor eficiencia y eficacia.

Definir el modelo de comunicación empresarial es convertir la comunicación en una herramienta de gestión que favorece la interacción con el cliente interno y externo. La prestación del servicio se convierte así en un proceso comunicativo que fluye en dos direcciones retroalimentándose.

La importancia que en la actualidad se da a la comunicación empresarial no es gratuita, está debidamente contrastada por la experiencia del día a día, ya que es la manera de establecer contacto con el cliente para convencerlo con nuestros argumentos y que así nos escoja. El cliente detenta en la actualidad el status de "*rey*". Los consumidores del siglo XXI, sabedores de su posicionamiento, demandan productos y servicios de calidad al mejor precio, juegan con la tradicional lealtad a una marca y escogen atendiendo a sus propios criterios de calidad. Esta autonomía, infidelidad e independencia del cliente ha ido modificando paulatinamente las viejas creencias empresariales, en ellas el cliente se observaba sólo como destinatario (comprador) de los productos o servicios que elaboraba la empresa. Actualmente las empresas saben lo que es la dictadura del consumidor, éste ha pasado de "*villano a rey*" en tan sólo un cuarto de siglo.

El usuario de servicios turísticos, el cliente, ha pasado a ser para la empresa:

- La persona más importante.
- El centro de atención.
- El primer y último eslabón de una cadena, que abarca también a proveedores, competencia, mercado, ...
- El consumidor de los servicios que prestamos.



Fuente: Elaboración propia, a partir del manual *Atención al cliente* de American Express.

Figura 7.1. El cliente es el centro de atención de la empresa.

7.2. Variables que han de tenerse en consideración a la hora de prestar una atención de calidad al cliente

La atención al cliente es la piedra angular sobre la que pivota toda la prestación del servicio, sentando las bases de calidad que permiten la satisfacción y fidelización del cliente.

Las variables que se deben tener en consideración para que la atención al cliente se convierta en un modelo de actuación, en una reseña de identidad y en la imagen corporativa hacia el interior y exterior de la empresa son básicamente tres. Pero es preciso destacar que estas variables sólo se analizarán individual y aisladamente para racionalizar su contenido y observar su incidencia particular en el proceso, pues en realidad han de entenderse como eslabones que se insertan unos en otros formando una cadena sólida y de valor que permite:

- El éxito empresarial.
- El desarrollo personal, social y económico de los trabajadores.
- La satisfacción de las necesidades del cliente.

Estas variables son:

- El producto.
- El personal.
- El cliente.

7.2.1. El producto

Esta variable puede ser considerada como el recurso básico o simbólicamente la materia prima dentro del proceso de atención al cliente, sin él no podríamos hablar de actividad empresarial. El producto es lo que se ofrece en el mercado para ser adquirido, usado y/o consumido. Disponer de un producto útil y fiable, es decir, cumplidor de los criterios, indicadores y estándares de calidad marcados por la gerencia de empresa es una garantía de éxito y fidelización del cliente.

Lograr, mantener y aumentar esa fidelidad es cumplir regularmente con las expectativas que el cliente tiene depositadas en nuestro producto. Pero, ¿cuáles son esas expectativas y a qué motivos obedecen? Hay que destacar que en el caso de las empresas turísticas sean de alojamiento, restaurante, mediación o transporte, en el producto conviven componentes tangibles e intangibles y los motivos que mueven al cliente a decidirse por una u otra empresa están en función de ver cumplidos sus anhelos tanto en los componentes tangibles como en los intangibles, si bien la experiencia constata que no suponen el mismo nivel de expectativa y satisfacción.

- **Componentes tangibles.** Con carácter general responden a factores fácilmente observables y relacionados con el binomio calidad / precio. Estos factores son decisivos y es donde la empresa puede incidir de forma más clara invirtiendo dinero y esfuerzo para no defraudar a sus clientes. Incluyen desde los aspectos más básicos a los que, por sus características, aportan un mayor valor añadido al producto.
- **Factores básicos.** Son primordiales para el consumidor de productos y servicios turísticos, tienen que ver con el entorno que rodea a la empresa y el concepto de confort, bienestar y calidad del mismo. El cliente presupone o da por hecho su existencia y adecuación, por eso, a priori, no generan una gran expectativa. El problema para la empresa es que, de no cumplirse estos aspec-

tos esenciales, se considera como un atentado a la prestación de un servicio y la imagen de la empresa queda dañada, generando un alto nivel de insatisfacción, y en la mayoría de los casos, una ruptura con ese prestatario de servicio. Espacios masificados y degradados, baja o nula calidad sensorial, fragmentación del paisaje, inadecuadas condiciones de salubridad, escaso control ambiental, nula señalización de acceso, etc. son ejemplos de malestar, quejas y reclamaciones y por supuesto nula satisfacción de las expectativas inicialmente depositadas.

- **Factores previsibles.** Son claves para la satisfacción del cliente. Tienen que ver directamente con el aspecto tangible del producto prestado y con el precio pagado por su utilidad, habitaciones cómodas, materias primas de primera calidad, paquetes turísticos bien diseñados en función de las necesidades del segmento de mercado al que van destinados, asientos ergonómicos, separación adecuada entre los mismos, reposapiés, etc. son aspectos que evidencian la profesionalidad de la empresa. El cumplimiento de estas expectativas previsibles favorece la confianza y seguridad en el producto y servicio prestado, además de fidelizar al cliente, ratifica positivamente la elección tomada al escoger esa empresa.
- **Factores de valor añadido.** Están relacionados con la voluntad de hacer el servicio más agradable y novedoso al cliente. Suponen un alto nivel de satisfacción por no ser esperados y generan sorpresa positiva, tal es el caso de servicios personalizados y en consonancia con el tipo de cliente que frecuenta la empresa; sirvan de ejemplo la carta de almohadas, regalos de despedida, amenities en consonancia con las necesidades del cliente, talones promocionales de consumo de productos o servicios en destino, tarjetas de fidelización, cuestionarios de valoración del servicio, y un largo etcétera. Pero también debemos indicar que estas innovaciones deben sopesarse por parte de la empresa, pues ofrecer servicios que el cliente no aprecia, o simplemente le pasan inadvertidos, es tirar el dinero, además de no generar ningún valor añadido.
- **Componentes intangibles.** Están relacionados con verificar lo que espera el cliente de esa empresa, en función de dos expectativas, una estimulada por lo que le han transmitido amigos y familiares, líderes de opinión, valoración de otros clientes en blogs, etc. y otra su propia

experiencia, en cuanto al trato y atención recibida en otras ocasiones o en situaciones clave del proceso de contacto con la empresa.

Dentro de los componentes intangibles diferenciaremos:

- **Factores detectados con anterioridad a la prestación efectiva del servicio**, es decir cuando el potencial cliente solicita información sobre los productos o servicios de la entidad, realiza una reserva, etc.
- **Factores observados durante la prestación del servicio**, es decir en el transcurso de la acogida, a lo largo del servicio y en la despedida una vez consumido el servicio contratado y adquirido.
- **Factores post-venta**, es decir el seguimiento que la empresa hace de ese cliente con el objetivo de fidelizarlo una vez finalizado el servicio.

De la importancia decisiva de los componentes intangibles hablaremos de forma más pormenorizada en el apartado de “Puntos clave en la atención al cliente” (capítulo 9).

- *Acciones de mejora que involucran a la empresa en relación al producto y servicio prestado*
 - **Invertir en I+D+i** de nuevos productos.
 - **Reinvertir parte del beneficio empresarial** en consolidación del producto o servicio de la empresa y de los equipos humanos que la forman.
- *Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo en relación al producto y servicio prestado*
 - **Mejorar la actitud ante el cliente.**
 - **Mejorar la cualificación y especialización** que requiere una atención al cliente de calidad.

7.2.2. *El personal*

Esta variable es decisiva fundamentalmente por ser el elemento transformador del producto (materia prima) en servicio. No debemos olvidar que el

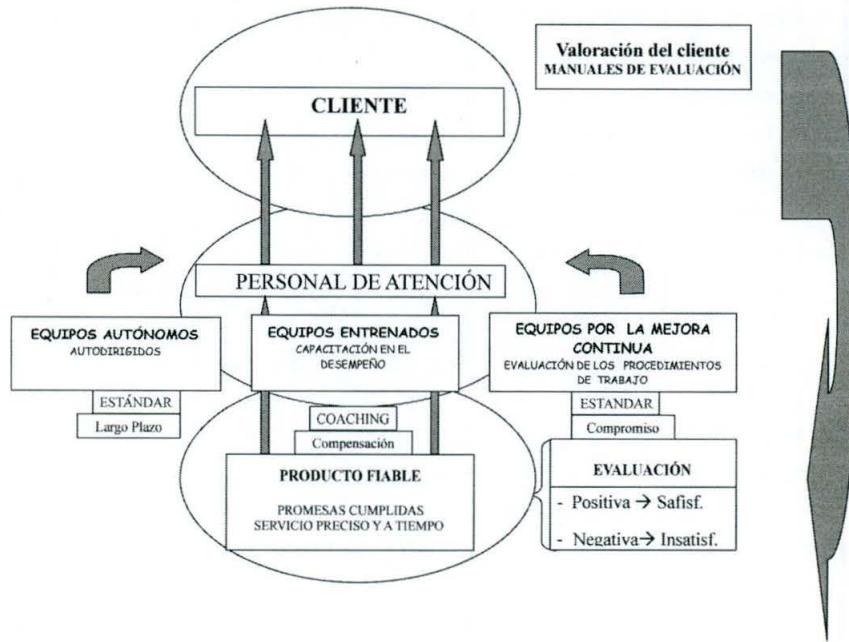
producto turístico tiene la característica de ser producido y consumido casi simultáneamente.

En las empresas de servicios los trabajadores, con su profesionalidad y saber hacer, facilitan la prestación del servicio, y forman parte del proceso de transformación del producto en servicio. Su cualificación y actitud es determinante de cara al cliente, por este motivo disponer de equipos humanos profesionales se deja notar a corto plazo en la satisfacción de los clientes, y a medio plazo en la cuenta de resultados, y en el éxito empresarial.

La atención recibida durante la prestación del servicio forma parte indisoluble de la valoración que el cliente hace del producto consumido. Esta aseveración es fácil de entender, sólo debemos reflexionar sobre qué nos atrae y sobre qué nos hace decidirnos cuando somos nosotros los clientes. En la mayoría de las ocasiones reconocemos que es el trato recibido por parte del personal de contacto lo que nos ha influido o mediatizado en última instancia, a favor o en contra de una empresa. Pero además, una atención de calidad transmite una imagen que el consumidor interioriza como positiva y favorece la connivencia del cliente para con la empresa y su posible fidelización. Se trata, por tanto, de que a los ojos del cliente el valor del servicio prestado sea mejor y tenga más utilidad que el coste que ha pagado por él. Las empresas de servicios turísticos tienen que hacer una apuesta decidida por el personal, ellos son la ventaja competitiva más sostenible de la empresa, sean éstos empleados de contacto directo con el cliente, indirecto o de apoyo, gracias a su sincronización e intermediación se gana la lealtad y confianza de los clientes, que queda manifestada no sólo en una valoración positiva, sino en la fidelidad de consumir nuestros productos o servicios en futuras ocasiones.

La decisión estratégica de apostar por los equipos humanos obliga tanto a la empresa como a los empleados. A la empresa a desarrollar planteamientos de futuro (a largo plazo), y a aplicar políticas de compensación y equidad en relación a la cualificación y responsabilidad del factor humano. Y a los trabajadores al compromiso y lealtad con los objetivos de la empresa.

Como se puede observar en la figura 7.2, el papel de los empleados es esencial como nexo entre el producto tangible y el cliente dentro de la denominada cadena de valor y como primer contacto que el cliente tiene con la empresa, lo que los hace responsables de la imagen que percibe el cliente en primera instancia para la evaluación que del producto y por ende de la empresa hace el cliente.



Fuente: Elaboración propia

Figura 7.2. Importancia de los equipos humanos en la satisfacción del cliente.

Pero, si todas las empresas tienen productos similares y equipos de atención al cliente, ¿de qué dependen las diferencias de evaluación por parte de los clientes, y por lo tanto la excelencia en la atención al público?

Tres son los aspectos determinantes:

- a) Disponer de equipos humanos autónomos.
- b) Disponer de equipos humanos entrenados.
- c) Disponer de equipos humanos cumplidores de criterios, indicadores y estándar de calidad.

- a) **Disponer de equipos humanos *autónomos*** en atención al cliente y funciones laborales de apoyo. Estos grupos formales, de función permanente, trabajan de forma especializada y coordinada con el resto de equipos con los que comparten proceso productivo. La información se

comparte, los procedimientos de trabajo se encadenan o insertan unos en otros, y todos los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí.

– *Acciones de mejora que involucran a la empresa en relación con los equipos*

- **Seleccionar personal con capacidad para trabajar en equipo.** La cooperación y participación entre los miembros del grupo es imprescindible en la prestación del servicio al cliente. Genera siner- gia, reduce los conflictos internos y mejora la calidad del servicio prestado.
- **Informar al personal** de todo lo que directa o indirectamente esté relacionado con la actividad empresarial:
 - Los objetivos programados y propuestos por la empresa.
 - Información sobre amenazas y oportunidades exteriores; servicios básicos y complementarios. Así como cualquier información interior o exterior que pueda ser de interés para el cliente por ejemplo excursiones facultativas, centros culturales y de diversión, gastronomía de la zona, temper- tura en el lugar de destino, seguridad, distancia y forma de acceso al centro de la ciudad o a las terminales de trans- porte, etc.

– *Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo*

- **Mejorar la capacidad de comunicación** con:

- Los clientes internos y el resto de compañeros.
- Los clientes externos.
- Los proveedores y otros prestatarios de servicios.

- b) **Disponer de equipos humanos *entrenados*** para mejorar la capacidad de su desempeño. Este tipo de acción requiere expertos que marquen los puntos fuertes de los miembros del grupo para fortalecerlos y los puntos débiles para mejorarlos.

- *Acciones de mejora que involucran a la empresa en relación a los equipos*
 - Reconocimiento de la actividad profesional desempeñada por el factor humano de la empresa.
 - **Retribución acorde al esfuerzo realizado.** La compensación económica y promocional constituye la primera fuente de motivación tanto a nivel individual como colectivo.
 - **Buena interlocución con los equipos.**
 - Inversión en formación continua.
 - *Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo*
 - Satisfacción por los logros alcanzados.
 - Potenciación de los puntos fuertes.
 - Interiorización y mejora de los puntos débiles.
 - Identificación con la imagen de empresa de la que ellos son parte activa.
- c) Disponer de equipos humanos cumplidores de alcanzar los *criterios, indicadores y estándares* de calidad. Se trata, por tanto, de equipos con capacidad de autoevaluación del trabajo realizado en cuanto a:
- **Calidad programada.** Les obliga a depurar los procesos operativos y contrastar los sistemas y procedimientos de trabajo que permiten alcanzar un producto útil, fiable y con un alto nivel de valor añadido.
 - **Calidad conseguida/producida.** Les estimula a la mejora en todas las etapas del proceso de elaboración y prestación del servicio, y que tiene su recompensa en el nivel de satisfacción del cliente.
 - **Calidad percibida.** Lo que les recompensa con la fidelización del cliente y satisfacción de propietarios y accionistas.
- *Acciones de mejora que involucran a la empresa en relación con los equipos*
 - Valorar el conocimiento colectivo, empresas que saben, que piensan, ...
 - Apostar por la calidad en todos los niveles de la empresa, tanto técnico como gerencial.

- *Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo*
 - **Cumplimiento y evaluación de los procesos desarrollados.**
 - **Compromiso de aplicar el modelo de mejora continua** en la actividad laboral.
 - **Aprender a compartir la información**, que es un recurso común para toda la empresa.

7.2.3. *El cliente*

Es la tercera variable, el tercer eslabón que interviene en el proceso de atención al público. Si afirmábamos en apartados anteriores que el componente tangible es equiparable a la materia prima, el intangible es la capacidad de transformación del producto en servicio en un tiempo $T = 0$. El cliente sería el hilo conductor, en las empresas de servicios éste se convierte en un factor productivo más, que recorre todo el proceso, desde su entrada en el mismo con unas necesidades y expectativas determinadas, hasta su salida con esas necesidades y expectativas satisfechas.

Y precisamente es el cliente el que percibe en toda su magnitud la calidad o la no calidad de la atención contratada, y por tanto es él quien valora y evalúa esa prestación.

Esta aseveración debe hacer reflexionar a los trabajadores de las empresas turísticas y adoptar una actitud de diálogo y tolerancia ante el cliente, ya que sus puestos de trabajo dependen de ellos y sobre todo de su fidelidad.

Y, la “*fidelidad*” es difícil de mantener, pues es por definición:

- Puntual. Fruto de un entorno y unas circunstancias concretas, que pueden cambiar. Por ejemplo, la ubicación de la única empresa de alojamiento en el centro urbano de un municipio se muestra idónea para la pernoctación de clientes pertenecientes al segmento de ejecutivos de empresa.
- Frágil. Resiste mal las tentaciones o estímulos del exterior, mucho más en una actividad tan competitiva como la turística, donde se abren nuevas empresas con el objetivo de aproximarse y satisfacer un mayor número de necesidades de los clientes. Siguiendo con el ejemplo anterior, la apertura de un nuevo hotel próximo a la zona centro y por tanto del primer hotel, para el segmento de negocios genera una amenaza

para la primera empresa, una oportunidad para la segunda, y expectativas en los posibles clientes potenciales.

- Fluctuante. Cambia con frecuencia estimulada por distintas opciones, experiencias, etc. En el caso del ejemplo que nos ocupa, la posibilidad de disfrutar de nuevas prestaciones y/o servicios más acordes con su idiosincrasia actual. Por ejemplo, el cliente, ante la posibilidad de una alternativa, toma la decisión que considera que va a satisfacer más sus necesidades.

7.3. Comunicación verbal y no verbal

A la hora de comunicar transmitimos con todo el cuerpo, hay información que canalizamos de forma verbal y otra a través de nuestros gestos, movimientos, etc., es la llamada comunicación no verbal.

Las empresas de servicios son extensivas en mano de obra, necesitan de un alto número de personas para poder desarrollar su actividad, que como es obvio consiste en prestar un servicio al cliente mediante una adecuada y puntual atención. Es decir, son empresas donde conviven personas que atienden y personas que requieren ser atendidas, y donde se transmite simultáneamente en las dos direcciones. La comunicación se convierte así en la base de la prestación del servicio. Para los equipos humanos que integran la empresa, sean éstos de contacto directo o no, es muy fácil detectar quién o quiénes son los clientes, pero ¿cómo sabe el cliente con quién tiene que contactar para resolver sus dudas o sus necesidades? ¿con la persona que se encontró en la entrada y que le ayudó a bajar del taxi, con la persona que está más próxima de la entrada en el vestíbulo, con la más alejada,...? La profesionalización de las empresas facilita la labor al cliente uniformando a sus empleados en función de sus atribuciones, a la vez que transmite una determinada imagen de empresa. El uniforme, la distribución y decoración del espacio, la atención al cliente, vienen a reforzar esa imagen corporativa y facilitan la identificación para el usuario/consumidor.

El personal que tiene la responsabilidad de atender al cliente sabe que cuando interactúa con él no sólo transmite verbalmente contenidos profesionales, también difunde mensajes no verbales con su actitud, su apariencia física, amabilidad, etc., que pueden ser más importantes de lo que se imagina, al ser captados por el receptor sin que él (emisor) sea consciente de ello.

En cualquier caso, comunicación verbal versus comunicación no verbal, son dos caras de la misma moneda; el trabajo de atención al público tiene dos vertientes:

- Su sustento en la comunicación verbal, base para la información operativa tanto hacia el interior de la empresa, recados, documentos, instrucciones, etc. como evidentemente de cara al cliente, con el que nos comunicamos verbalmente en la práctica totalidad de los contactos que mantenemos con él.
- Su refuerzo en la comunicación no verbal que complementa la información del profesional de contacto.

Esta aseveración es tan evidente, que sólo tenemos que reflexionar sobre cuáles son las competencias que se exigen al personal de contacto con el cliente en su perfil profesional, y con qué aspecto de la comunicación, verbal y no verbal, se la relaciona.

- Capacidades
 - Dominio de idiomas y conocimiento técnico.
 - Buena presencia (apariencia física).
- Actitudes
 - Competencia personal.
 - Competencia social.

7.3.1. Comunicación verbal

El objetivo de esta modalidad de comunicación es doble, por un lado **dar** información conocida, constatada y veraz, por parte del personal de contacto directo al cliente, ocultando solo aquellos aspectos que no se consideran relevantes para el consumidor, por ser operativa interna de la empresa. Pero también recibirla. La comunicación no cumpliría su cometido, si en el transcurso del proceso interactivo no se **solicitará** información al cliente, ello nos permite una mejor aproximación y comprensión de sus necesidades.

Dos son las modalidades verbales que más se utilizan en el mundo laboral:

- Directa. Aquella que nos permite conversar con una persona de forma presencial.
- No directa. Aquella que, utilizando un soporte, nos deja comunicarnos en la distancia y en el tiempo. Éste es el caso, por ejemplo, del teléfono.

La modalidad oral de comunicación es la más rápida y económica. A través de la comunicación oral se transmiten todo tipo de informaciones, desde las de carácter técnico (órdenes jerárquicas, consejo, etc.) a las de orden profesional de cara al cliente.

La utilización de la palabra, en la emisión de un mensaje, requiere tomar algunas precauciones por parte de quien la expresa, al margen de que el canal de transmisión elegido sea el aire, en el caso de transmitir de viva voz, o un soporte como el papel, la pantalla, el teléfono, etc. cuando utilizamos una comunicación no presencial.

Cada canal tiene su propia capacidad y peculiaridades que deben tenerse en consideración en función del tipo de mensaje, ya que su uso incorrecto puede modificar o alterar la recepción del mismo, lo que podría dar lugar a suposiciones o malentendidos que acarreen problemas en el desarrollo posterior de la actividad laboral.

Sobre los aspectos que han de tenerse en consideración a la hora de comunicarse oralmente, hablaremos más detenidamente de ellos en apartados posteriores.

7.3.2. Comunicación no verbal

Para el personal de atención y para el propio cliente la comunicación no verbal centra su atención en una **imagen** que se transmite en las dos direcciones. Voluntaria o involuntariamente, la comunicación paralingüística acompaña a la información verbal matizándola, ampliándola, mandando señales contradictorias, o pautas de actuación.

La comunicación no verbal surge con los inicios de la especie humana antes de la evolución del lenguaje propiamente dicho, y forma una parte esencial del sistema de comunicación. Un entrenamiento adecuado puede conseguir que nos sintamos mucho más seguros de nosotros mismos ante situaciones para las que hemos sido entrenados, e incluso generar mecanismos de

naturaleza no verbal en momentos delicados que comuniquen a nuestros interlocutores aquello que queremos transmitirles.

Al igual que en la comunicación verbal, también la no verbal podemos recibirla directamente o a través de soportes técnicos. Nuestro atuendo, ademanes, actitud, álbumes de empresa, DVD divulgativos y promocionales pueden llegar a tener tanta fuerza como el propio mensaje en el contacto directo.

PRÁCTICA TEMA 7

La comunicación con los clientes

-
1. Contestar el cuestionario adjunto sobre "Capacidad de comunicar dentro del ámbito laboral", que permitirá averiguar el grado de efectividad de la información transmitida.

Este cuestionario, conocido como la ventana de JOHARI, permite observar:

- 1.1. La capacidad para dar y solicitar información.
- 1.2. La incidencia de la comunicación verbal y no verbal a la hora de nuestra transmisión de información.
2. Debatir y analizar los resultados alcanzados.

Cuestionario práctico 1. Responder a las cuestiones planteadas en el cuestionario, y posteriormente construir nuestra propia "Ventana de JOHARI".

1. Si estuviese en una reunión e ignorase completamente el tema que se está debatiendo (y todos los demás pareciesen comprenderlo), ¿confesaría su ignorancia a la primera oportunidad y les pediría que se lo explicasen?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Si se diese cuenta de que uno de sus mejores amigos (subordinado suyo) estaba llegando tarde una o dos veces a la semana, ¿llamaría a esa persona y le diría que se ha dado cuenta de su falta de puntualidad?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Si su jefe le diese una orden directa para hacer algo que considera innecesario, ¿le preguntaría por qué quiere que realice esa tarea?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Si uno de sus mejores empleados le dijese: "Bueno, ¡tú no eres un director tan terrorífico!, ¿le alentaría a que le hablase más de sus sentimientos?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Si una persona con la que trabaja regularmente hiciese varias cosas que realmente le disgustan, ¿le hablaría a esa persona sobre sus sentimientos?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Si uno de sus compañeros de trabajo pareciese estar evitándole por alguna razón, ¿le preguntaría qué es lo que va mal?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Si estuviese conduciendo una entrevista de evaluación del rendimiento con un buen empleado y hubiese un par de pequeños puntos negativos que podría mencionar, ¿se los diría aun cuando pudiese sentirle mal?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Si escuchase de una buena fuente informativa que se le había desconsiderado para una promoción, ¿le preguntaría a su jefe directo sobre el rumor?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Si tuviese que asignar una tarea a un empleado y sospechase que no le iba a agradar su realización, ¿le preguntaría cómo se siente con la asignación?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Si se diese cuenta de que uno de sus mejores empleados estaba llegando tarde una o dos veces por semana, ¿le preguntaría cuál es el problema?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Si tuviese conocimiento sobre un problema entre dos de sus mejores empleados, ¿los llamaría y les diría cómo ese problema afecta al trabajo que están haciendo?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Si uno de sus empleados mencionase que se había dado cuenta de que usted parecía no gustar a alguien con el que trabaja, ¿le pediría que le informase más detenidamente sobre el tema?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Si tuviese que asignar deprisa una tarea a última hora a un empleado y él le preguntase por qué lo había hecho de ese modo, ¿le explicaría el porqué de su decisión?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Si usted recibiese una nota de régimen interno de su jefe diciéndole que hiciese algo que creyese que fuera innecesario, ¿le diría lo que pensaba de su decisión?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. Si uno de sus subordinados estuviese siendo considerado para un trabajo para el que usted creyera que no estaba capacitado, ¿le mencionaría lo que creía al directivo responsable de cubrir el puesto?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. Si uno de sus empleados estuviese en desacuerdo con usted en una reunión, ¿le alentaría a contarle más detalles?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. Si su jefe le diese una asignación que usted creyese que está por debajo de su capacidad, ¿hablaría con él sobre el tema?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. Si uno de sus empleados se rebelase en asuntos pequeños, ¿le preguntaría el porqué de su actitud?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. Si tuviese una polémica acalorada con uno de sus empleados y sospechase que él aún se sintiera mal por ello, ¿le preguntaría al empleado cómo se siente?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. Si tuviese problemas personales que pareciesen estar perturbando su trabajo, ¿buscaría a alguien para hablar sobre ello?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

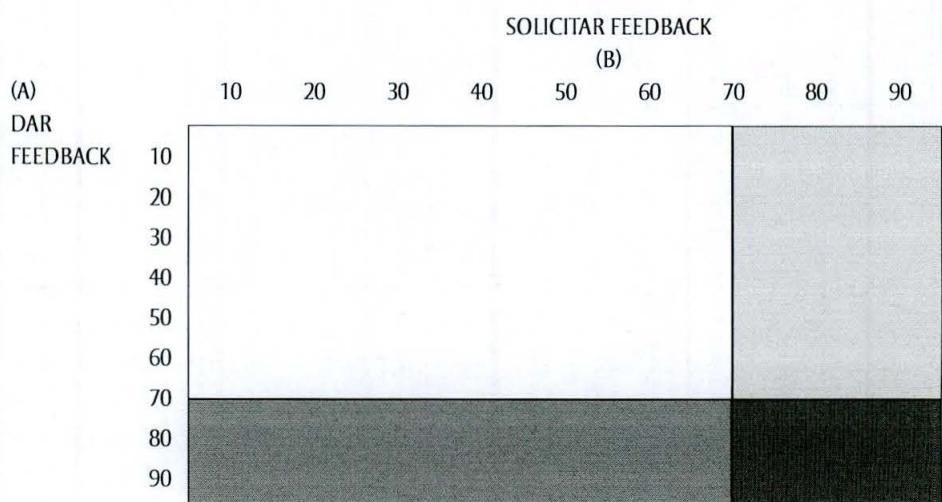
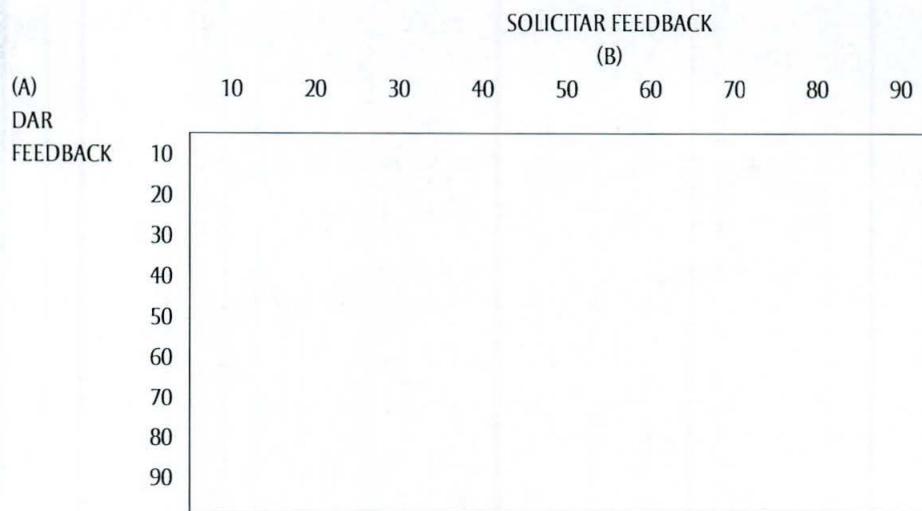
Interpretación del cuestionario

1. Traslade las respuestas del cuestionario al espacio de abajo. (Recuerde que los números de las preguntas no están en orden.)

- | | |
|--|--|
| 1. | 3. |
| 2. | 4. |
| 5. | 6. |
| 7. | 8. |
| 11. | 9. |
| 13. | 10. |
| 14. | 12. |
| 15. | 16. |
| 17. | 18. |
| 20. | 19. |
| Total
Puntuación de dar | Total
Puntuación de solicitar |

2. Trace una ventana de Johari en el cuadrado de la página siguiente, y marque en la línea vertical del lado izquierdo (A) su puntuación total en dar. Trace una línea horizontal hasta el lado vertical de la derecha.

3. Marque en la parte superior (B) su puntuación total en solicitar. Despues trace una línea vertical hacia el lado inferior del cuadrado. Esto completará su ventana de Johari.



8

Modalidades de atención con el cliente

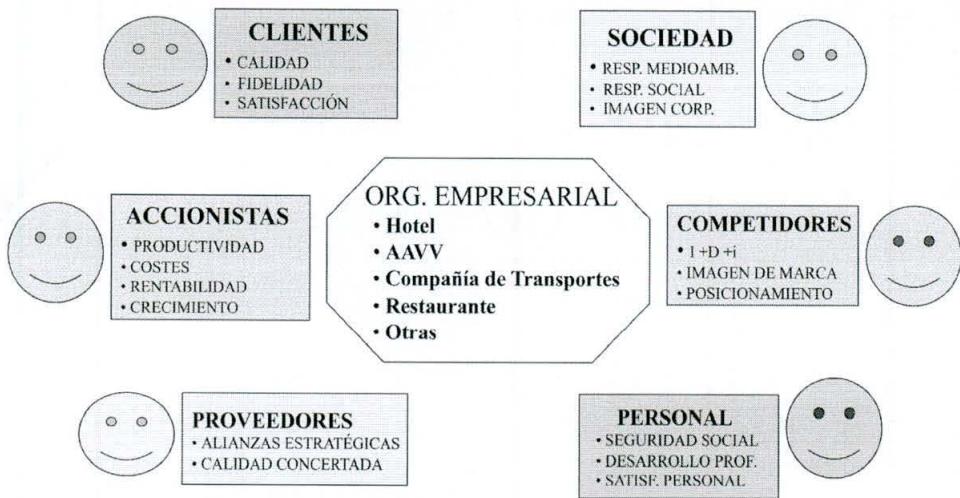
8.1. Introducción

Las distintas modalidades de atención con el cliente tienen por objetivo facilitar y personalizar el servicio para satisfacción de las expectativas del cliente.

Una atención de calidad depende de la perfecta interrelación de las distintas unidades productivas que componen el servicio final al cliente. En el caso de las empresas turísticas, esa interacción se produce no sólo a nivel interno sino también entre los distintos prestatarios de los servicios consumidos por el cliente. Es un modelo que supera el ámbito empresarial y trasciende al terrero interempresarial (en el que se incluyen no sólo las otras empresas turísticas implicadas en el servicio, sino también la red de proveedores de recursos), a los accionistas y al propio cliente, generando entre todos, como ya se ha indicado, una cadena de valor que pretende satisfacer a todas las partes que integran el sistema.

El personal que presta la atención al cliente en las empresas turísticas puede agruparse básicamente en dos categorías:

- a) Personal de apoyo y proveedores internos
 - b) Personal de primera línea o atención al cliente externo
- a) *Personal de apoyo y proveedores internos.* A esta categoría se adscriben:
- **Personal de apoyo:** Son aquellos que trabajan en los subsistemas de soporte empresarial, administrativos, mantenimiento, contabili-



Fuente: Elaboración propia a partir de esquemas similares de diversos autores

Figura 8.1. Cadena de valor.

dad, recursos humanos, etc. Su misión no es atender al cliente externo, sino facilitar el buen funcionamiento de la empresa en aspectos relacionados con la infraestructura de las instalaciones, en materia económico-financiera, recursos humanos, etc. Son el soporte básico para desarrollar una atención de calidad.

- **Personal de contacto indirecto con los clientes o proveedores internos:** Son aquellos que forman parte del proceso de elaboración y prestación del servicio, pero que no están de cara al público. Ellos son los encargados de elaborar o preparar en primera instancia el producto que posteriormente devendrá en servicio de manos del personal de contacto directo. De su profesionalidad depende en gran medida el éxito final. A esta categoría se adscriben el personal de cocina, regiduría de pisos, diseñador de paquetes turísticos,...

- b) **Personal de primera línea o atención al cliente.** A ellos llega el trabajo preparatorio del personal que no está directamente relacionado con el cliente externo, lo que les convierte en clientes internos del personal

de contacto indirecto. Su trabajo consiste en mantener un contacto planificado y estandarizado de antemano con el cliente, que responde al criterio servicio repetitivo fijo desde el punto interno de la operatividad del procedimiento, pero que los empleados de contacto directo, conscientes de la realidad de multicliente y multiproducto de la empresa, personalizan en su forma externa atendiendo a las circunstancias concretas que requiere la prestación del servicio. Así, podemos hablar de:

- **Personalización por flujos.** Se adapta la forma externa de la atención en función de la tipología de los clientes, es decir de sus peculiaridades, de tal manera que el cliente percibe que la atención recibida es única y exclusiva.
- **Personalización por usos.** El servicio es diferente aunque el marco sea el mismo. El equipo de atención modifica el procedimiento de trabajo en función del tipo de servicio solicitado por el cliente. Sirva de ejemplo la atención en la sala de un restaurante en función de que el servicio requerido sea a la rusa o con gueridón, a la inglesa, o a la francesa.
- **Repetitivo combinado.** El servicio requiere un conjunto dispar de prestaciones independientes, pero que alcanzan sentido tan sólo si se observan en conjunto. Requiere equipos cualificados en distintos cometidos pero que interactúan para prestar el servicio final.

Desde una perspectiva de elaboración, los equipos planifican y organizan la parte del proceso que les corresponde, interactuando entre sí, crean el cluster, *racimo*, que conforma la totalidad del servicio y que permite un mejor desempeño, una mayor competitividad y rentabilidad. Por ejemplo, la gestión de un evento.

8.2. Modalidad contacto de primera línea

Dentro de la categoría de “Atención al cliente” nos encontramos con profesionales que realizan la atención de dos formas principales que se exponen en los siguientes subapartados.

- **Directa**
- **No directa**

8.2.1. Contacto directo (*cara a cara*)

Es la comunicación más básica, personal y rica en matices, además de ser la base de la atención de cara al público.

El personal de atención directa al público tiene como objetivo vender, y hacerlo de tal forma que el cliente compre los servicios ofertados por la empresa. Su trabajo, por tanto, es clave y les obliga a relacionarse con todos los subsistemas de la empresa, con producción porque son parte activa en la elaboración y prestación del servicio; con comercial, pues venden los servicios ofrecidos por la empresa; con administración, contabilidad,... al ser responsables del cobro del servicio prestado, y deben rendir cuentas a los órganos correspondientes.

En esta modalidad es de especial importancia saber escuchar al interlocutor y hacerlo activamente con todos los sentidos, no sólo con el oído, también con la vista y la acción del cuerpo, para demostrar nuestro interés y detectar lo fundamental del mensaje. Esta acción requiere esfuerzo de concentración, profesionalidad y sobre todo responsabilidad y paciencia. En la comunicación presencial hay que observar algunos aspectos decisivos sin los cuales el mensaje se podría ver influenciado negativamente.

- *Aspectos relevantes de la comunicación directa*

- a) **Lingüísticos.** Son la base y el soporte de esta modalidad de comunicación. El dominio del lenguaje es una capacidad que deben mostrar los trabajadores de contacto directo, y no sólo en su lengua materna, también en aquellos otros idiomas internacionales que permiten el entendimiento entre públicos de distintos países y en especial en la lengua vernácula del cliente.

- *Acciones de mejora que involucran a la empresa*

- **Fomentar que directivos y jefes de equipo** recorran las distintas dependencias de la empresa, no sólo para contactar con los empleados sino también para mostrarse y conversar con los clientes externos, especialmente para sondar si el servicio está respondiendo a las expectativas depositadas en la empresa.

- *Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo*
 - **Correcto uso del lenguaje.** Utilizar un vocabulario que pueda ser entendido y que no dé lugar a equívocos. Es conveniente utilizar observaciones de aprobación que demuestren al cliente que lo estamos escuchando (*le entiendo, puede contar con ello,...*). y emplear el pronombre personal “*nosotros*”, para transmitir una imagen de equipo y coordinación.
 - **Breveedad y concisión.** Conviene informar de lo importante, reiterando la idea fundamental cuantas veces sea necesario. La repetición puntual es efectiva en la comunicación oral (no utilizar “muletillas”) evita errores y no molesta al cliente, no conviene olvidar que la persona que escucha no está a veces en disposición de captar dos mensajes a la vez.
 - **Organizar y exponer ideas.** Mensajes claros y fáciles de entender. Esta acción de mejora es decisiva ante una situación problemática, en estos casos la experiencia adquirida es una herramienta eficaz. De hecho, la profesionalidad del personal de contacto directo se hace notar en su capacidad para exponer y aclarar ideas con la máxima cortesía ante una propuesta o una queja del cliente.

b) **Paralingüísticos.** Son refuerzos planificados de antemano. Unos son espontáneos y otros apoyan al mensaje oral. Se entienden como comunicación paralingüística el lenguaje estético, la entonación, la proxémica, etc. además del lenguaje braille, o el de señas que, como es obvio, estarían indicados para colectivos que requieren utilizar un código concreto.

En el caso de las empresas de servicios, básicamente estos aspectos se manifiestan a través de dos modalidades:

- Imagen corporativa y personal
- Lenguaje corporal

b.1) **Imagen corporativa y personal.** Se entiende como imagen emitida todo lo que reflejamos y transmitimos, tanto personal como corporativamente.

- *Acciones de mejora que involucran a la empresa*
 - **Mejorar el lugar de acogida** donde se produce el contacto. Éste transmite automáticamente la “*imagen corporativa*” de la

empresa, por tanto es muy favorable que el entorno sea acogedor y lo más agradable posible. Así destacaremos la conveniencia de un vestíbulo y mostrador limpios y ordenados, donde se transmita un ambiente de trabajo activo y agradable y una decoración luminosa y acorde con el tipo de actividad, ornamentando siempre que sea posible con algún elemento de la naturaleza (viva o muerta), música ambiental, colores cálidos, etc.

- *Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo*
 - **Aspecto físico/personal:** dice mucho de la persona que tenemos delante, nos habla de su personalidad, gusto, constancia, seguridad en sí mismo y motivación. La higiene personal y el atuendo deben ser extremadamente cuidados. El aspecto debe ser neutro, limpio y agradable.
 - ◆ **El rostro natural**, evitando el maquillaje excesivo.
 - ◆ **El cabello limpio y preferentemente recogido en el caso de melenas largas**, evitando horquillas, prendedores o gomas excesivamente llamativas.
 - ◆ **Las manos pulcras y cuidadas**, evitando el abuso de anillos, pulseras muy ostentosas o esmaltes de uñas muy llamativos.
 - ◆ **Productos cosméticos**, usando desodorantes y colonias suaves, que no desprendan aromas penetrantes.
 - **Atuendo.** Vestimenta o uniforme limpio y en perfecto estado de conservación. Las reglas que regulan el atuendo son iguales para varones y mujeres. El atuendo de trabajo permite, como ya se indicó anteriormente, transmitir una determinada imagen de empresa, un sistema de identificación de posicionamiento funcional en la misma (rango, responsabilidad y proceso productivo).
 - ◆ **Camisa o blusa en perfecto estado:** Especialmente en verano, cuidando la limpieza de cuellos y puños, que pueden dar sensación de suciedad y dejadez. Utilización de alfiler de corbata, gemelos para los puños y pañuelo de cuello, que permiten personalizar el servicio de atención.

- ◆ **Chaqueta, corbata:** Limpias y planchadas. Se recomienda el uso de un distintivo en el que aparezca el nombre y la categoría profesional bien visible. Conviene prestar atención a las manchas de sudor que pudieran aflorar en la americana, y evitar poner el bolígrafo en el bolsillo exterior, pues conlleva manchas de tinta bastante visibles que transmiten sensación de suciedad.
- ◆ **Falda y pantalón:** Sin manchas, brillos ni arrugas.
- ◆ **Zapatos cómodos, limpios y en buen estado:** Preferentemente de salón para las mujeres y de cordones para los varones.

b.2) **Lenguaje corporal.** En nuestra conducta actual quedan restos de nuestra conducta evolutiva, parte de nuestras reacciones y comportamientos pueden responder a pautas “aprendidas” durante miles de años, a quién puede extrañar que a veces reviva en nosotros esta faceta ancestral (1995. *Alojamiento: atención al cliente, gestión de la calidad*. Secretaría General de Turismo). Se entiende como lenguaje corporal todo lo que transmitimos a través de nuestro cuerpo.

A la hora de la comunicación directa éste es un medio de expresión importantísimo, ya que a través de él los individuos participan en la comunicación transmitiendo no sólo información sino también sentimientos y actitudes a las otras personas que forman parte del proceso comunicativo. El lenguaje corporal suele responder a la esfera espontánea del individuo, pero sería faltar a la verdad si no se indicara que muchos profesionales de la atención al cliente, gracias a su experiencia, saben cómo utilizarlo para mejorar la claridad del mensaje. La eficacia de una buena gestualidad que coincida con el tono y énfasis al hablar puede jugar una baza decisiva en la comunicación directa.

- *Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo*
 - **Usar correctamente la distancia (proxémica) entre interlocutores.** En muchas ocasiones la ubicación de las personas que participan en un proceso comunicativo puede servir para identificar los distintos papeles que se desempeñan en dicha acción. La distancia efectiva marca, en la mayoría de los casos, el tipo

de relación que se mantiene y su manipulación puede resultar ventajosa en momentos delicados de la interacción con los clientes. Siguiendo a Hall las distancias pueden analizarse:

- ◆ **Contacto físico:** Se considera como tal cuando la distancia entre el emisor y el receptor no sobrepasa los 50 cm. Esta distancia conlleva una implicación directa de ambos participantes, éste es el caso de la entrega de la carta en restaurantes, el servicio de comidas y bebidas en los medios de transporte,....
- ◆ **Contacto personal:** Es la distancia típica en los procesos de atención al cliente cara a cara que suelen llevarse a cabo con la mediación de una mesa o de un mostrador, sirva de ejemplo el registro de clientes en los hoteles, la información sobre paquetes vacacionales en AAVV, ... Cuando la distancia es superior a 1,5 m este tipo de comunicación personal deja de ser operativa, ya que la distancia no permite transmitir el calor y la afectividad típicos del contacto personal o directo.
- ◆ **Contacto social:** En este caso estamos hablando de un tipo de comunicación formalista e impersonal. El contacto social es aquel en el que el emisor y el receptor tienen que alterar su tono normal de voz al hablar para poderse oír, estamos hablando de unas distancias que pueden oscilar entre los 1,5 a 4 m, por ejemplo la información que emite el guía al grupo de turistas del que es responsable.
- ◆ **Contacto público:** Es la comunicación de masas, destinada a un grupo, el cual puede tener relación directa o indirecta con la organización empresarial. Es la modalidad que se utiliza para convocar a los trabajadores, a los clientes, proveedores de servicios, profesionales del sector, etc. con el fin de transmitir información diversa, datos o hechos de interés, una determinada imagen de empresa, etc.

– **Uso correcto de la posición del cuerpo: la verticalidad**

- ◆ **De pie:** Se debe adoptar una posición cómoda, con una ligera inclinación adelantando el torso. Esta postura presupone una situación y una sensación de “poder” (no en vano somos el

único animal que ha conseguido dominar de forma constante la posición eructa), pero también transmite disponibilidad y actitud de servicio, características que representan a una persona que domina la situación pero está dispuesta al diálogo. Las piernas, brazos y manos deben mostrarse relajados, evitando posiciones rígidas. La mayoría de los contactos directos se realizan de pie, éste es el caso del servicio que realizan los tripulantes de cabina, los recepcionistas en las empresas de alojamiento, los camareros en restauración, etc.

- ◆ **Sentado** (postura menos frecuente): Hablar de verticalidad no significa únicamente utilizar la posición de pie, también cuando se transmite sentado podemos estar erguidos (posición de verticalidad), pero en este caso se transmite relajación, disposición al trabajo y tiempo para atender. Mayoritariamente los agentes de viajes, el personal de booking, los gestores de eventos, etc. desempeñan su trabajo sentados delante de una mesa.

En este caso, lo más adecuado es adoptar una postura cómoda, ocupando la totalidad del asiento pero manteniendo la espalda rígida sin descansar ostensiblemente sobre el respaldo, ya que esto podría demostrar una actitud prepotente, de desinterés o simplemente de falta de educación. Lo correcto es tener los brazos relajados, por ejemplo en los reposabrazos del asiento o sobre la mesa. Únicamente es aconsejable desplazarse hacia el filo del asiento cuando se quiere demostrar un interés puntual. Hay que evitar la adopción de posturas encorvadas, que transmite un interlocutor con escaso control de sí mismo, complejo de inferioridad o servilismo.

- **Otras posturas** que pueden adoptarse cuando se está transmitiendo información, y percepción que el cliente tiene de las mismas:
 - ◆ Se considera positivo
 - ◊ Procurar colocarse o sentarse al lado de la persona con la que se conversa significa predisposición a la cooperación, y predisposición al diálogo.

- ◆ Se considera negativo
 - ◊ Ponerse o sentarse enfrente transmite competición entre ambos intervinientes, no es admisible cuando se está haciendo referencia a la actitud ante el cliente.
 - ◊ El cambio frecuente de postura en una conversación indica tensión interna, llamar la atención o incluso aburrimiento.
- c) **Cabeza:** el centro de atención. Erguida significa franqueza, interés, actitud triunfante, control de la situación. Cuando la cabeza está gacha puede indicar duda, frustración, desagrado, inseguridad e incluso miedo. La cabeza inclinada hacia un lado puede significar interés, curiosidad, complicidad o coqueteo.
 - **Rostro:** el espejo donde nos reflejamos. A través de las expresiones faciales podemos transmitir hasta seis emociones básicas: sorpresa, miedo, cólera, disgusto, felicidad y tristeza.
 - **Sonrisa:** lo más natural posible, o con el labio superior dejando ver los dientes superiores (sonrisa francesa). La sonrisa es el mejor aliado y una buena forma de dar la bienvenida, además, como dicen la mayoría de los manuales de cortesía, tan sólo son necesarios 4 músculos para marcar una sonrisa, mientras que un ceño fruncido necesita de la contracción de 74 músculos. Ahora bien, una sonrisa no evita la falta de profesionalidad.
 - **Mirada:** a través de los ojos, cejas y párpados transmitimos gran cantidad de información a nuestros interlocutores, conviene por tanto controlar estos gestos o tics que de forma automática afloran en la conversación.
- ◆ Positivo
 - ◊ **Mirar a los ojos equilibradamente**, siempre que se evite turbar o coaccionar con la mirada. Mirar al interlocutor indica relación de afectividad, sinceridad. No mirar a los ojos del receptor del mensaje podría significar falta de seguridad, timidez, desconfianza o indiferencia. Conviene aclarar que cuando la información se manda a más de una persona, es conveniente

te no centrar la mirada en un solo individuo, sino al colectivo a fin de observar las reacciones que produce el mensaje.

- ◆ Negativo

- ◊ **Mirar de lado** suele interpretarse como signo de desconfianza, recelo o crispación.
- ◊ **Levantar las cejas** en señal de duda o admiración.
- ◊ **Gesticular con los ojos:** estos "tics" transmiten la impresión de personas excesivamente nerviosas o inseguras.

– **Manos:** la ayuda más eficaz a la hora de comunicar. Las manos representan un problema en muchos momentos por no saber qué hacer con ellas. Como norma general, no deben ocultarse ya que son una buena manera de complementar el mensaje y transmitir serenidad y veracidad. Sirvan a modo de ejemplos algunas posiciones de las manos y lo que éstas representan:

- ◆ **Frotarse las manos** es señal de expectativa.
- ◆ **Acariciarse fuertemente las manos** transmite inseguridad, tensión, necesidad de relajación.
- ◆ **Dar la mano firmemente** transmite la impresión de confianza y seguridad. En los casos en que el grado de confianza lo permita este ademán puede ser reforzado, entre varones, con un leve golpe final en la espalda. Sujetar las manos del interlocutor con ambas manos es señal de cariño.
- ◆ **Besar la mano a las mujeres:** (práctica en desuso) galantería y disponibilidad.
- ◆ **Manos con las palmas hacia arriba:** veracidad y ausencia de ocultación, es una postura muy adecuada que conviene utilizar. Cuando se tienen apretadas indica tensión.
- ◆ **Mano en la nuca:** abatimiento, cansancio y en algunas ocasiones falta de decisión. Es un ademán que debe evitarse por parte del personal de contacto directo, por muy agotadora que haya sido la jornada laboral.
- ◆ **Apoyar la cabeza en la mano, hacer dibujos, garabatos, etc.,** es signo de aburrimiento, si bien en el segundo caso puede significar una estrategia de relajación para aquellas personas cuya actividad

laboral es muy intensa y no acostumbran a disponer de períodos de descanso, pero nunca deben realizarse estas prácticas delante del cliente.

- ◆ **Mano en el mentón:** persona resolutiva y de toma de decisiones rápidas.
 - ◆ **Acariciarse la barbilla o apretarse el tabique nasal** demuestra interés o atención, ya que se obliga a concentrarse y a reaccionar.
 - ◆ **Mano en la boca** es timidez.
 - ◆ **Mano en el pelo, frotarse la nariz, rascarse detrás de la oreja, golpear rítmicamente el bolígrafo o las piernas, chupar el lápiz o bolígrafo:** desconfianza, duda, nerviosismo, inseguridad, e incluso frustración.
 - ◆ **Manos cruzadas ante la región pélvica:** inocencia y temor. Es una postura de la que no conviene abusar, ya que da sensación de mojigatería.
 - ◆ **Manos en la espalda:** autoridad y autodominio, pero con el inconveniente de que al no verse las manos puede dar sensación de ocultamiento. Por eso es recomendable en la atención al público modificar la posición de los brazos de atrás hacia delante.
 - ◆ **Manos en los bolsillos:** es una postura no demasiado conveniente, ya que si las manos están totalmente dentro de los bolsillos, transmiten ocultación, reserva y encubrimiento. En el caso de que queden a la vista uno o más dedos el significado es presunción o incluso prepotencia, por lo que está prohibida ante el cliente.
 - ◆ **Levantar y mover el brazo:** actitud de fuerza, dominio y poder, si además se levanta el dedo índice se exige atención al interlocutor. No es nada conveniente utilizarlo de forma habitual.
 - ◆ **Brazos y piernas cruzados:** inactividad y aislamiento, suele ser una postura frecuente en un puesto de trabajo como Mostrador. Cuando esta postura es muy utilizada y de forma muy evidente significa también afán o necesidad de protección, es decir, se utiliza como defensa ante algún riesgo de agresión.
- **La voz**, utilización de un tono de voz adecuado (tono medio, ni alto ni bajo), inflexión de la voz, entonación adecuada, articulación...

- ◆ **Elevar medio tono la voz:** a este respecto se puede y debe elevar la voz (sin gritar, entre medio y un tono) para facilitar una mejor vocalización y lograr que nuestro mensaje se perciba con mayor nitidez, ya que gran parte de los discursos, charlas o simples intervenciones en una conversación se pierden por un tono de inflexión o ritmo de voz inadecuado.
- ◆ **Enfatizar para transmitir entusiasmo y una actitud positiva:** hablar para ser escuchado y entendido requiere esfuerzo por parte de quien emite el mensaje si pretende ser escuchado y entendido.
- ◆ **Naturalidad:** se debe hablar de una forma normal, evitando un tono de voz *nervioso*, que en algunas ocasiones puede producirse como consecuencia de una situación anómala o simplemente por la poca experiencia del emisor. Esta circunstancia no debe preoclar en exceso, es normal que la responsabilidad depositada genere, en un primer momento, una alteración nerviosa que no tiene mayor importancia si se asumen y controlan los nervios a lo largo de la conversación. Es conveniente evitar alisarse el pelo de forma inconsciente, mover la pierna de forma continuada o jugar con el bolígrafo con el fin de relajarse.

ASPECTOS LINGÜÍSTICOS RELEVANTES EN LA COMUNICACIÓN VERBAL CARA A CARA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
DEJAR CONSTANCIA DE QUE SE ESCUCHA	“Sí”, claro...	Silencio absoluto, acritud en la forma de hablar, gruñidos, etc.
AL HABLAR: TONO, VOLUMEN, CLARIDAD, CONTROL	Poner énfasis al hablar Demostrar interés y colaborar Tono y volumen normal	Tono monótono, sarcástico, irritado No estar pendiente del cliente Excesivamente alto o bajo
VOCABULARIO ADECUADO	Vocabulario correcto que pueda ser entendido por el cliente	Utilizar vocabulario demasiado técnico o expresiones malsonantes o tacos

	<i>POSITIVOS</i>	<i>NEGATIVOS</i>
	Uso del “nosotros” para referirse a la Organización Uso del “usted” para el trato con el cliente	Hablar mal de la empresa Uso del “tuteo”
EVITAR ERRORES AL HABLAR	Corregirlos, si se producen	Evitar que sean numerosos, ya que reflejan incompetencia

ASPECTOS NO VERBALES RELEVANTES DE LA COMUNICACIÓN CARA A CARA

	<i>POSITIVOS</i>	<i>NEGATIVOS</i>
IMAGEN		
Sitio de acogida	Vestíbulos y oficinas armoniosos que transmitan un buen ambiente de trabajo	Descuidados, sucios o mal decorados
Personal	Cuidado del uniforme	Vestimenta descuidada
 LENGUAJE CORPORAL		
Proximidad	Contacto físico (estrechar y/o besar la mano...) Distancia, próxima Que facilite el contacto (de 0,45 a 0,75 cm)	Ausencia de contacto Más de 1,2 metros es desaconsejable
Posición correcta	Cuerpo inclinado Brazos en posición Piernas relajadas	Cuerpo inclinado hacia atrás, o encorvado Brazos cruzados o asimétricos, manos entrelazadas sobre el mostrador Piernas tensas, rígidas, los pies excesivamente juntos
La cara	Gestos faciales Sonrisa Ojos vivos Mirada equilibrada	Ceño fruncido, tics Labios apretados, muecas desagradables Ojos apagados Mirada turbadora

8.2.2. Contacto no directo

La comunicación no directa utiliza medios de transmisión que permiten comunicarse a los interlocutores, tanto en el tiempo como en el espacio.

Esta modalidad de comunicación es algo más difícil que la directa, debido a la falta de presencia física de los interlocutores a lo largo del proceso comunicativo; ello lleva implícita la pérdida de alguno de los matices expresivos que caracterizan el contacto cara a cara.

Las modalidades más habituales son:

- a) **El teléfono:** "Un enemigo que nos quiere bien y nos es muy útil". La comunicación telefónica es decisiva en la vida de las empresas, la mayoría de los mensajes interdepartamentales (sin contar con los que vienen del exterior, tanto de clientes como de proveedores, asesores, etc.) utilizan este canal de transmisión, que tiene en su favor el ahorro de desplazamientos innecesarios, y la prontitud de respuesta al mensaje.

La atención telefónica es una comunicación no directa, pues los interlocutores no están presentes físicamente a la hora de emitir el mensaje, por ello deben extremarse los cuidados si se desea que el mensaje llegue al receptor con la suficiente claridad. El teléfono implica otros modos y técnicas si se quiere prestar un buen servicio de atención a los clientes, ya que habitualmente no disponemos de aparatos telefónicos que dejen ver la imagen de nuestros interlocutores y por lo tanto tampoco sus gestos o expresiones.

1. Aspectos relevantes de la atención telefónica

- a) **Lingüísticos.** Uso correcto del lenguaje, haciendo hincapié en una correcta articulación que evite las posibles distorsiones del medio y utilización de un vocabulario claro y adecuado.

Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo

- **Mejorar la capacidad de síntesis.** La comunicación telefónica requiere claridad y rapidez en la respuesta. En la mayoría de ellos se trata de transmitir información operativa de orden interno o solventar las dudas que el cliente pueda tener sobre nuestros pro-

ductos o servicios, resolver la tramitación de una reserva, cambios de fechas de prestaciones de servicio, o atender unas quejas.

- **Incrementar el índice de cortesía.** Los saludos y despedidas deben responder al grado de consideración a un desconocido y potencial cliente (nada de tuteos, ni expresiones cariñosas).
- **Seguir el procedimiento estandarizado** (protocolo) de atención en las distintas etapas del proceso.
- **Comienzo de la interlocución.**
 - **Contestar lo mas rápidamente posible**, no dejar que el teléfono suene más de tres veces, descolgar indicando:
 - Nombre de la empresa y saludo protocolario (*Empresa ... buenos días, tardes, noches, ¿en qué puedo atenderle, ayudarle?...).*
 - Si la línea o la extensión con la que se desea hablar está ocupada se indicará al interlocutor que tenga la amabilidad de esperar unos momentos (*espere un momento, por favor*). Para que el intermedio sea más agradable conviene utilizar un sistema de música de espera.
 - En el caso de que la conversación tenga como destino otro departamento, indicar que se procede a comunicar con dicho departamento. En este supuesto, la persona que descuelga el teléfono indicará en primer lugar el nombre del departamento, saludará al interlocutor (*Recepción, buenos días, tardes, noches*), se indicará el nombre del empleado (*le atiende Isabel*) y posteriormente se indicará *¿en qué puedo atenderle o ayudarle?*
 - Si la persona con la que se desea contactar no se encuentra disponible, preguntar si tiene inconveniente ponerse en contacto con otra persona dentro de la empresa.

- Durante la conversación

- **Usar normas de cortesía, como** *¿En qué puedo ayudarle, o servirle?*
- **Demandar el nombre del interlocutor y de la empresa si es necesario**, utilizando frases como *¿De parte de quién, por favor? ¿Le importaría decirme su nombre?*
- **Si la función del telefonista es la de pasar las llamadas a otros departamentos o secciones**, y el interlocutor rehúsa identificarse, utilizar frases como *un momento, por favor, voy a ponerle en contacto*

con el Sr./a... Disculpe, está reunido, ¿le importaría decirme su nombre para que el Sr./a... se ponga en contacto con usted cuando se incorpore a su puesto de trabajo?

- **Si la persona está ausente**, facilitar la atención al cliente practicando la empatía con frases como *El Sr. ... está ausente, si lo desea puede atenderle el Sr. ... que le podrá informar, o si no puede dejarme el mensaje, yo personalmente se lo transmitiré. El Sr. ... está en una reunión, si lo desea puede contactar con él dentro de... o si lo prefiere él mismo se pondrá en contacto con usted.*

- **Hablar sólo cuando sea necesario**

- Saber escuchar, transmitiendo atención e interés.
- Esperar a que el interlocutor acabe con su explicación.
- Pedir aclaraciones si no se ha entendido el mensaje claramente, sin mostrar extrañeza.
- Dejar constancia de que se escucha, utilizar palabras cortas como *sí, claro, evidentemente, entiendo, etc.*

– **Al finalizar la llamada**

- Repetir lo básico del mensaje
- Es conveniente personalizar la atención, de ahí la pertinencia de que el trabajador que atiende la llamada se identifique, así el cliente sabrá con quién contactar si necesita alguna nueva información y a quién se la debe reclamar.
- Fórmula de cortesía final: *Encantado de haberle ayudado, resuelto sus dudas, etc.*
- Siempre despedida final: *Buenos días, tardes, noches, muchas gracias por su llamada, etc.*

b) **Paralingüísticos.** Los refuerzos inteligentes o faltos de profesionalidad que se perciben al otro lado de la línea.

Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo

– **Al comienzo de la interlocución**

- **Sonreír** siempre que se coja el teléfono, la sonrisa se percibe y se oye a través del hilo telefónico, transmite una actitud cordial y positiva.

- **Utilizar un tono adecuado.** Escuchar con todos los sentidos, atentamente, sin interrumpir, matizar el mensaje utilizando el tono de voz como amortiguador a lo largo del proceso de atención. En los primeros instantes (toma de contacto) de la conversación el tono de voz no debe ser demasiado alto con el fin de crear un ambiente cálido y de confianza desde el primer momento.
 - **Evitar los silencios prolongados.**
- **Durante la interlocución**
- **Elevar el tono de voz.** Durante la conversación debe elevarse ligeramente, para facilitar la comprensión de las informaciones y argumentos esgrimidos. Además transmite dinamismo y atención preferente.
 - **Velocidad y ritmo algo más lento** que el usado en la comunicación oral directa.
- **Final de la interlocución**
- **Voz resolutiva**, manteniendo el mismo tono que en la parte central o tronco de la conversación.
 - **Enfatizar en la despedida.**

CUADRO 8.1

Aspectos lingüísticos y paralingüísticos más relevantes en la comunicación oral indirecta (telefónica)

	<i>Positivos</i>	<i>Negativos</i>
<i>Dejar constancia de que se escucha</i>	Sí, claro ...	Silencio absoluto, actitud en la forma de hablar, gruñidos, etc.
<i>Al hablar</i>	Poner énfasis, alegría y dinamismo.	Mostrar desaliento, desmotivación, monotonía, sarcasmo, etc.
<i>Tono</i>	Más alto que en el presencial.	Hablar a gritos o demasiado bajo.
<i>Articulación</i>	Vocalizar bien. Hablar a 3 cm del auricular.	Articulación deficiente. Comerse palabras. Susurrar al auricular o distanciarlo excesivamente.
		(.../...)

CUADRO 8.1 (*continuación*)

	<i>Positivos</i>	<i>Negativos</i>
<i>Elocución</i>	Hablar a un ritmo de 140 palabras/minuto. Estructurar bien las frases.	Hablar a más de 180 palabras/minuto. Construir frases incorrectas, o que puedan dar lugar a equívocos.
<i>Vocabulario</i>	Rico, adecuado y claro.	Utilizar vocabulario demasiado técnico. Abuso de los superlativos. Palabras malsonantes, etc.
<i>Dejar constancia de que se escucha</i>	Utilizar correctamente los silencios, demostrando que se está al otro lado del auricular (sí, claro, de acuerdo, etc.). Saber escuchar.	Silencio absoluto. No dejar hablar.
<i>Sonrisa</i>	Se percibe a través del hilo telefónico.	Denota una actitud poco positiva.
<i>Tono</i>	Transmite dinamismo, actitud positiva, servicio, atención preferente, etc.	Transmite indiferencia, prepotencia, grosería, etc.

c) **Soporte escrito.** “*El calor de la imagen y la posible frialdad del papel*”. Prácticamente toda la comunicación empresarial se ratifica por escrito, bien en papel o a través de los correos electrónicos, intranet, blogs, páginas web., etc. El texto escrito garantiza una mayor precisión en la emisión y recepción del mensaje y permite controlar lo que se ha recibido, además de almacenar y procesar esa información con mayor precisión en el caso de utilizar equipos de hardware y programas de tratamiento de software.

A nivel interno la operatividad de la comunicación escrita es indiscutible para el desempeño de la actividad productiva, como sistema normativo, y como pauta de procedimientos de trabajo. Los documentos escritos recorren despachos, departamentos y centros de decisión diariamente. Pero además, la comunicación escrita se muestra muy eficaz para la transmisión del sistema de valores de la empresa y el afianzamiento de la cultura corporativa. Un claro ejemplo son los manuales de bienvenida que se entregan a los recién incorporados

para hacerles partícipes de la realidad de la empresa, en ellos se da a conocer el espíritu y la filosofía que definen la cultura corporativa de la empresa.

Hacia el exterior los documentos escritos y la utilización de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación se convierten en un enlace formal que no sólo permite la transmisión de información a través de un lenguaje técnico y específico, sino que tiene la bondad de generar una red comunicativa, de la que forman parte proveedores, competencia, mercado laboral, administración pública, y sobre todo los clientes.

Al igual que con el teléfono, la comunicación escrita precisa de un sistema particular y propio para lograr que el mensaje llegue con claridad.

CUADRO 8.2 *Documentos operativos de comunicación interna*

-
- Manuales de procesos y procedimientos y de bienvenida.
 - Documentación diversa.
 - Tablas de precios, descuentos especiales, comisiones según tipo de empresa, etc.
 - Cartas de restaurante, bar, cafetería y room service.
 - Folletos divulgativos y promocionales...
 - Cardex o archivos de clientes, proveedores, otros.
 - Documentación técnica entre prestatarios de servicios como acuerdos de colaboración, voucher, otros.
 - Circulares de carácter general: régimen interno, campañas de prevención de riesgos laborales, logros alcanzados/resultados, medidas correctoras en materia de medio ambiente, difusión de noticias de empresa, etc.
 - Avisos y mensajes de todo tipo.
 - Informes y previsiones.
 - Órdenes de servicio.
 - Comunicados, actas, cartas, notas interiores, etc.
 - Página web, correo electrónico.
 - Publicaciones de empresas (hojas informativas, periódico interno, reportajes, etc.).
 - Notas de prensa.
-

2. Aspectos relevantes de la comunicación por escrito

- a) **Lingüísticos.** Seguimiento de las normas gramaticales en cuanto a puntuación, ortografía y conveniente estructura.

Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo

- **Mejorar el lenguaje escrito**, utilizando un estilo claro, conciso y ajustado a las normas gramaticales de ortografía y puntuación, junto con una conveniente estructuración del texto que se redacta.
- **Utilización del lenguaje técnico sólo en los comunicados internos o empresas del sector.**
- **Trato de cortesía** adecuado y utilización preferente del idioma del receptor.

CUADRO 8.3

Aspectos lingüísticos más relevantes en la comunicación oral indirecta (escrita)

	<i>Positivos</i>	<i>Negativos</i>
<i>Específicos del lenguaje escrito empresarial</i>	Frases cortas. Texto ordenado (saludo, comienzo, tronco, conclusiones, despedida). Buena utilización de los signos ortográficos y de puntuación.	Párrafos excesivamente largos. Alteración de la ordenación lógica del texto. Utilización deficiente de los signos ortográficos y de puntuación.
<i>Estilo</i>	Claro y conciso. Tolerante, personal, energético en ciertas circunstancias determinadas.	Estilo barroco. Estilo familiar, despótico, sarcástico, etc.

- b) **Paralingüísticos.** En esta modalidad de comunicación deben tenerse muy en consideración las peculiaridades de algunos documentos escritos, que por su representatividad deben ajustarse a un formato corporativo, ya que estos documentos dicen mucho de la empresa donde nos encontramos. Éste es el caso de las cartas en restauración, por ejemplo, donde la mayoría de las veces se intentan conectar con el público

objetivo (jóvenes, niños, familiar, etc.) a través de un diseño adecuado; otros ejemplos son la documentación de contacto con el cliente en habitaciones o las normas de seguridad en los medios de transporte.

Acciones de mejora que involucran a la empresa

- **Diseño de documentos en función del tipo de información** que se quiere transmitir.
- **Elección de colores, formato, tipo de letra, posicionamiento del logotipo de empresa, etc.,** acordes con la imagen de empresa.
- **Diseño de documentos en función del público objetivo** destinatario.

CUADRO 8.4

Aspectos lingüísticos más relevantes en la comunicación no verbal indirecta (escrita)

	<i>Positivos</i>	<i>Negativos</i>
<i>Diseño</i>	Acorde con la imagen de la empresa. Acorde a la tipología de clientes.	Diseño de mal gusto. Diseño anticuado.
• Formato. • Color. • Colocación de textos.	Al tipo de información que se quiere transmitir.	No adecuación al tipo de información transmitida.

CUADRO 8.5

Tipos de carta en restauración

La carta es el documento escrito más representativo de un restaurante, en ella se oferta la relación de platos elaborados en cocina y que posteriormente serán servidos en sala.

- Carta de platos donde se especifican englobados en grupos de alimentos análogos, entre los que se escogerá, para su posterior degustación.
 - Primer grupo: Entradas / Consomés, cremas y sopas
 - Segundo grupo: Ensaladas / Pastas / Arroces / Verduras / Huevos
 - Tercer grupo: Pescados y mariscos
 - Cuarto grupo: Carnes / Aves y caza
 - Quinto grupo: Quesos / Postres

(.../...)

CUADRO 8.5 (continuación)

- Menú del día. Debe estar presente en la oferta del restaurante, en el se hará constar un primero y un segundo plato, postre más pan y bebida. Especificando un precio global por el total del servicio.
 - Menú carta. Se escogerá entre una selección de primeros, segundos y postres, más pan y bebida, especificando un precio global por el total del servicio.
 - Menú degustación. En él, el restaurante hace una selección de las especialidades culinarias de la casa, debidamente racionadas, maridándolas con los caldos apropiados para cada uno de los platos.
 - Otras
 - Carta de puros.
 - Carta de vinos, cócteles, aguas y licores.
-

CUADRO 8.6

Aspectos básicos para tener en consideración al confeccionar una carta

- Ha de ser comprensible, lo que entraña tener en consideración que:
 - Es una falta de delicadeza abusar de denominaciones extranjeras o emplear términos excesivamente técnicos (argot profesional) para reseñar los platos.
 - No debe estar destinada únicamente a gourmets.
 - No debe ser excesivamente sofisticada.
 - Se debe entender claramente cuáles son los ingredientes con los que se va a elaborar el plato.
 - Conviene intercambiar platos con diferentes precios dentro de un mismo grupo.
 - Debe ser completa:
 - Indicando lo que el cliente quiere y debe saber sobre la composición de un plato, de un cóctel...
 - Con productos de temporada (cocina de mercado).
 - Equilibrada en cuanto a favorecer dietas saludables tanto en la elaboración de los platos como en los productos utilizados.
 - Es aconsejable que sea sistemática y racional:
 - Para educar, en la mejor acepción de la palabra, al cliente.
 - Para seguir una cadencia lógica en el servicio.
 - Para no invertir en cada cliente más tiempo del necesario.
 - Debe integrar “sugerencias del día”.
 - Debe ser apropiada y personalizada al establecimiento.
 - Debe transmitir la imagen de la empresa.
-

8.3. Comunicación indirecta

Esta comunicación se caracteriza por la ausencia presencial del emisor. El mensaje lo recibe el cliente a través de la cortesía, delicadeza y saber hacer de las unidades productivas de elaboración y/o preparación del producto, cuyos equipos humanos se caracterizan por un alto nivel de especialización. Éste es el caso de mayordomía de pisos, cocina, diseñadores de producto, por eso es la atención es más desinteresada, sutil y delicada.

A través de la comunicación indirecta el cliente percibe la consideración y el respeto de los proveedores internos o del personal de elaboración o preparación del servicio. Las empresas de servicios son conscientes del interés, curiosidad y satisfacción que este tipo de contactos generan en el cliente, así que cada día es más frecuente que estas aproximaciones indirectas se personalicen e incluso que pierdan el anonimato para mostrarse directamente ante el cliente.

Vamos a destacar dos ejemplos que por sus características resultan los más significativos.

- a) **Camareros/as de pisos, camarotes, etc.** La comunicación se produce mediante el trabajo profesional y dedicado de la plantilla de este subproceso de alojamientos. El cliente percibe una atención excelente observando y disfrutando el trabajo cotidiano de limpieza y ordenación de la habitación, y sobre todo de los detalles personalizados que su camarera/o deposita en las distintas zonas de la misma, lo que crea un clima más cálido, hogareño y confortable.

Estos detalles pueden consistir en flores secas y aromáticas en el cenicero de los no fumadores, almohada a los pies de la cama (tras la observación de que el cliente lo hace diariamente), bombones en la mesilla, toallas dobladas con formas determinadas, y siempre acompañándolo de una tarjeta nominativa que permita la personalización del servicio al cliente.

Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo para personalizar el servicio

- Presentación y bienvenida de la camarera mediante tarjeta personalizada o de forma presencial.

- Limpiar y ordenar la habitación con la máxima delicadeza y gusto:
 - Dejar la puerta abierta de la habitación, con el carro delante cuando se está arreglando la misma. O tener cerrada la puerta, siempre que se coloque en el pomo el cartel de *Camarera dentro*.
 - Limpiar la habitación adecuadamente, atendiendo preferentemente a aquellas zonas o muebles donde más se acumula la suciedad o que son más difíciles de limpiar.
 - Respetar el descanso del huésped, no entrando en la habitación hasta que éste haya salido del cuarto.
 - Cuando la habitación es de salida, verificar previamente la hora de salida con recepción para evitar molestar al cliente.
 - Hacer el trabajo en silencio (no cantar, carcajadas, gritos, etc.). No debe hacerse ruido, pues los clientes de otras habitaciones pueden estar descansando, o simplemente quieren tranquilidad.
 - Pasar la aspiradora por la tarde o al final de la mañana.
 - No arrastrar muebles a primeras horas.
 - No golpear puertas y ventanas.
- Redecoración diaria de la habitación:
 - Papeleras y ceniceros limpios.
 - Respeto hacia los objetos y pertenencias de los huéspedes.
 - No abrir armarios, mesillas, maletas, etc.
- Reposición de *amenities* y productos del minibar durante la estancia.
- Detalles y cortesías temporalizados:
 - Del día de llegada y el día de salida.
 - Personalizadas, atendiendo a la tipología del huésped.
 - Observando las costumbres del huésped, y actuando en consonancia.
- Cobertura de camas, arreglo del baño y colocación de ropa de noche.
- Demostrar educación:
 - Llamar siempre antes de entrar a una habitación y pedir disculpas si el cliente se encuentra dentro.

- Saludar a los clientes y sonreír cuando nos cruzamos con ellos por el pasillo o zonas próximas a la habitación.
 - Contestar de inmediato a las llamadas de los clientes, ellos son lo primero.
 - Demostrar profesionalidad realizando rápidamente sus solicitudes.
 - Informar o remitir a los clientes al personal adecuado cuando éstos hagan consultas sobre el establecimiento o sobre aspectos externos al mismo que desconocemos o que no son de nuestra competencia.
- b) **Cocina.** La comunicación se produce entre el equipo de cocina y el cliente a través de los productos que allí se elaboran y que serán servidos por el personal de contacto directo de sala.

La forma de elaboración y decoración de los distintos platos que realiza la cocina ya es una forma de contacto personalizado, pero a ello ha de unirse la investigación para la composición y elaboración de nuevos platos, el desarrollo de novedosas técnicas culinarias, la innovación en el diseño ornamental, el cariño y la profesionalidad de los cocineros. Todo ello se pone de manifiesto cuando el comensal ve y degusta el plato escogido.

En la actualidad se pretende visualizar y personalizar esta atención mediante la aparición del Chef y otros miembros del equipo de cocina en la sala del restaurante en alguno de los momentos del proceso de servicio, o mediante cristalerías que permiten al cliente observar el trabajo del equipo de cocina desde el comedor. Este personal, por la estética de sus uniformes, transmite una imagen que impacta positivamente al cliente.

Acciones de mejora para personalizar y visualización del equipo de cocina

– Al comienzo del servicio

- **Participar en la composición de un menú personalizado.** Una vez que el cliente ha sido acompañado a la mesa asignada bajo la supervisión del Maître, cada vez es más habitual que el jefe de cocina, de forma más o menos informal, y siempre pidiendo permiso a los comensales, indique y asesore al cliente en la composición personal del menú que va a degustar.
- **Informar** sobre el tipo de productos y la forma de elaboración de dichos componentes en la minuta escogida.

- **Preguntar** a los comensales sobre sus gustos y preferencias gastronómicas, y a partir de la elección fundamentalmente de los segundos platos el Chef confecciona un menú equilibrado y armonioso a partir de ese plato principal.
 - **Para informar** al cliente de los platos más adecuados, las combinaciones más convenientes, los sabores más delicados, etc.
- **Al finalizar el almuerzo o cena**
- **Para valorar el nivel de satisfacción del cliente.** Momento muy recomendable para que el Chef salga a la sala del restaurante para valorar in situ el nivel de satisfacción del cliente en relación con los productos degustados, que han sido elaborados por cocina.
 - **Para recoger** las sugerencias y recomendaciones que los comensales hagan, con el objeto de mejorar el nivel de calidad y fidelizarlos.
 - **Otros momentos** en los que el Chef y/o el personal de cocina pueden dejarse ver en la sala:
 - **Participando en la redecoración armoniosa** de la mesa de buffet, ella por sí sola es una carta no sólo visual, como las convencionales, sino palpable y tangible de la oferta del restaurante.
 - **En elaboraciones de cara al cliente.** El personal de cocina, y por supuesto el Chef deben participar activamente ayudando en el propio servicio de buffet (desayuno, almuerzo o cena) con los alimentos que requieran la elaboración a la vista o su racionamiento o porcionado.
 - **Presencia del buffetiére.** En este tipo de servicios requiere la asistencia del personal de cocina cuya misión es no sólo la de informar de la composición y elaboración de los distintos platos que se ofertan, sino también cuidar y mantener su presentación, elaboración de ciertos productos crudos (lenguados, solomillo,...), fraccionar piezas, y ayudar en el servicio al cliente.
 - **En los servicios de cóctel** es muy beneficiosa y recomendable la presencia en sala del Chef o del personal de cocina, ya que en muchas ocasiones este tipo de servicio se presta con el auxilio del carro caliente, o se presentan piezas enteras de asados que hay que filetear, trocear, salsear, etc.

PRÁCTICA TEMA 8

Modalidades de atención al cliente

1. Relevancia del aspecto lingüístico en la comunicación presencial.

1.1. Las frases siguientes se presentan en estilo negativo. Tras un debate entre los asistentes de 10 minutos, transfórmelas en un estilo positivo:

- No estoy seguro, pero creo que sí
- No le entiendo
- No estoy de acuerdo con usted
- Este problema no nos compete o no es de nuestro departamento

1.2. Elegir 2 expresiones de bienvenida o recibimiento en la acogida del cliente; 2 expresiones de despedida; y 2 para saludar al cliente durante su estancia. Debatir en grupo durante 5 minutos, para posteriormente indicar:

- Acogida
 - ...
 - ...
- Despedida
 - ...
 - ...
- Durante la estancia
 - ...
 - ...

2. Relevancia del aspecto lingüístico en la comunicación telefónica

2.1. Las frases siguientes se presentan en estilo negativo. Tras un debate de 10 minutos, transfórmelas en un estilo positivo:

- El Sr. “...” está desayunando.
- Su secretario también está desayunando.
- ¿Para qué desea hablar con el Sr. “...”?
- ¿Puede explicarse mejor? No le entiendo.
- El Sr. “...”, llámelo más tarde.
- ¿Quién le llama? Pues lo siento, no está.
- El Sr. “...” no ha llegado. No suele venir antes de las 11h.
- El Sr. “...” no está y no sabemos cuándo llegará.

Puntos clave en la atención al cliente

9.1. Los contactos que dejan huella en el cliente

Se pueden clasificar estos contactos emblemáticos y determinantes en la satisfacción del cliente atendiendo a la fase en la que se produce el contacto entre el cliente y la empresa dentro del proceso de servicio. Así podemos hablar de:

- La acogida
- La prestación del servicio propiamente dicho
- La despedida

Es frecuente incluir la exposición y resolución de quejas y reclamaciones como un punto clave más en el proceso de atención al cliente. Desde nuestro punto de vista esto no es exacto, por dos motivos:

1. Los puntos clave responden a situaciones ordinarias y secuenciales relacionadas con la estancia del cliente en la empresa.
2. Las quejas y reclamaciones rompen la cotidianidad del servicio. Es una situación extraordinaria en la que la empresa tiene que rendir cuentas al cliente por los posibles errores cometidos. La Gestión de quejas y reclamaciones no es un punto más en el contacto con el cliente, es *“la situación clave por excelencia”*. De vital importancia para alcanzar la calidad del servicio, debe entenderse como parte del proceso de mejora continua en el que se evalúan los errores cometidos durante el proceso de prestación del servicio, y se ponen las bases para que puedan subsanarse de inmediato. Por esta razón se le ha asignado un apartado independiente.

A continuación se indican cuáles son los objetivos primordiales que se fijan en una buena atención al cliente, al margen del momento en que se produzca el contacto.

Objetivos	Medidas
Presentarnos	<i>Apariencia</i>
Captar positivamente al cliente	<i>Atención</i>
Hacer que se sienta relajado y cómodo (como en su casa)	<i>Amabilidad</i>
Atender sus demandas	<i>Adaptabilidad</i>
Informarle en todo momento	<i>Actitud</i>

Con relación a las medidas que se pueden adoptar desarrollaremos más detalladamente *la atención, amabilidad, actitud y adaptabilidad*, dejando la apariencia escuetamente reseñada ya que se habló de ella en el apartado “Modalidades de atención” (capítulo 8).

Sólo para que se observe la importancia de estos puntos emblemáticos del contacto con los clientes, hemos porcentualizado cada uno de ellos en relación a su capacidad de impacto ante el cliente. Esto no significa que haya que apostar por unos momentos más que por otros, lo que queremos indicar es que el primer punto de contacto “acogida” está constatado que es el que imprime una mayor huella, pero al margen de que esta percepción sea positiva o negativa, puede modificarse a lo largo del proceso gracias a la pericia del personal de atención en otros momentos del proceso de prestación del servicio.

9.2. Puntos clave para la aproximación con el cliente

9.2.1. La acogida: “El Flash” (50%)

Por acoger se entiende admitir, recibir cálidamente a una persona en nuestra casa, con el objetivo de que se sienta como en la suya. Pero desde la óptica

empresarial, la acogida supone un período de tiempo relativamente corto en el que la empresa es evaluada “in situ” por primera vez. La acogida es la primera imagen que recibe el cliente, y la repercusión de ese *Flash* puede dilatarse a lo largo de toda la prestación del servicio, o incluso permanecer después de su marcha entorpeciendo la relación del cliente con la empresa. Los empleados, conscientes de la importancia de este momento clave, deben estimular la tolerancia y complicidad del cliente y lograr que éste se sienta desde el primer momento como en su casa, tranquilo, seguro y confortable. Con una buena disposición vamos a predisponer positivamente al cliente ante posibles fallos que puedan producirse a lo largo de la prestación del servicio. El personal de contacto directo debe mostrar una serie de habilidades sociales que se han ido perfeccionando a lo largo de la vida laboral y de las que se sirven profesionalmente en situaciones de interacción social. Estas habilidades sociales se aprenden u olvidan igual que el resto de los comportamientos humanos, de ahí la importancia de practicarlas cuando nuestro trabajo consiste en atender a los clientes que voluntariamente deciden escoger los productos o servicios que hemos ofrecido.

Acciones de mejora que involucran a la empresa

- **Contribuir en el mantenimiento de unas instalaciones de calidad.** El lugar físico donde se produce el contacto, transmite automáticamente la imagen física de la empresa, por tanto es muy favorable que sea lo más acogedora y agradable posible. Así destacaremos la conveniencia de un vestíbulo, entrada o mostrador limpios y ordenados, donde se transmita un ambiente de trabajo activo y agradable y una decoración luminosa y acorde al tipo de actividad, ornamentando siempre que sea posible con algún elemento de la naturaleza (viva o muerta), música ambiental, colores cálidos, etc.

Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo humano

- **Hacer de nuestra apariencia “una forma de automotivación”.** De la que ya se habló en el apartado de modalidades de comunicación.
- **La atención, “una técnica a practicar”.** Significa crear un auténtico espíritu de servicio en todo el personal implicado en la atención al público, al que se ha mentalizado de la importancia decisiva de este hecho cotidiano de recibir al cliente.

Partiendo de la premisa de que “*El cliente es lo primero*” y cuando además se ha decidido implantar la calidad en la empresa como marca de identidad, conviene interiorizar y practicar algunas técnicas que han constatado su efectividad, así cabe destacar que se debe:

- **Acompañar al cliente con la mirada** desde el momento en que se toma conciencia de su presencia.
 - **Atender rápidamente** y siempre de pie (absteniéndose de fumar en el puesto de trabajo, mascar chicle, etc.). En el caso de estar ocupado, es conveniente hacérselo notar, bien con un gesto o ademán o preferentemente de forma oral (*un momento, por favor*). De esta forma el cliente comprenderá nuestra situación y esperará con paciencia.
 - **Dejar el trabajo que se esté haciendo**, siempre que no se trate de la atención a otro cliente.
- **Ser amables “nos hace sentir bien”**. Es obligado mantener siempre una predisposición comunicativa, afable y sincera ante el cliente. La amabilidad en la acogida se centra en romper el hielo que suponen los primeros segundos de toda comunicación interpersonal y procurar que el interlocutor se sienta a gusto, por eso debemos:
- **Sonreír** de forma natural: ayuda a crear ambientes de diálogo menos tensos, a prestar una acogida más cálida, no hay nada mejor que saludar con una alegre sonrisa.
 - **Tipificar el proceso de la acogida**: se evitarán comparaciones por parte de los huéspedes sobre la mejor o peor forma de recibir por parte de los distintos miembros de la plantilla. Una acogida viene a durar de 3 a 5 minutos. *¿Buenos días, en qué puedo atenderle, tiene una reserva? ¿A nombre de quién, por favor...?*
 - **Personalizar/Individualizar la bienvenida**. Para ello, resulta muy ventajoso intentar una atención personalizada (la dulce música de oír el sonido de tu nombre y a poder ser en tu idioma materno). *Bienvenida al hotel “El Viaje Feliz”, Sra. García Isa, la estábamos esperando, su habitación es la 505.*
 - **Tratar de fidelizarlo** desde el primer momento.
- **Mostrar una actitud servicial, “ser profesionales”**. Se dice de la actitud servicial que debe ser una de las características específicas del perfil

profesional del personal de atención al público. La actitud es por tanto una reseña de profesionalidad que se manifiesta en la capacidad para:

- **Transmitir información adecuadamente.**
 - **Específica.** Tiene que ver directamente con el trabajo que se realiza. El recepcionista del hotel que nos sirve de ejemplo hace uso de su profesionalidad transmitiendo de forma clara para que el cliente pueda entender y asimilar la información sin dificultad.
Su habitación es la 505 (quinta planta). Si es tan amable de subir con el mozo, él la acompañará hasta su habitación. Deseamos que la estancia sea de su agrado.
 - **De otros departamentos de la empresa,** ubicación y servicios, horarios, etc. *¿Para ir al restaurante, por favor? El comedor está situado en el vestíbulo a la derecha de los ascensores, no tiene pérdida. Además en la puerta figura el nombre. El restaurante permanece abierto de 13.00 a 15.30h para el almuerzo y de 8.30 a 11.30h para la cena.*
 - **Sobre servicios complementarios** o adicionales. *¿Tiene gimnasio el hotel? Sí, Sra. García Isa, el gimnasio, la sala de musculación y la piscina están en la 6^a planta, el acceso es gratuito...*
 - **Sobre el exterior del establecimiento,** indicando lugares de interés, y forma o sistema de acceso a los mismos. *¿Para visitar el Museo del Prado, por favor? Para acceder al Prado, puede ir caminando, el museo está a dos manzanas del hotel. Mire, le indico el trayecto en el plano.*
- **Evitar posibles malentendidos.**
- **Adaptarnos a las necesidades del cliente, “una fuente de enriquecimiento personal”.** Adaptabilidad es igual a flexibilidad a la hora de proceder para satisfacer las necesidades del cliente. *El hotel dispone de niñeras desde las 20 horas hasta las 3 de la madrugada. Tan sólo debe decírnoslo con la debida antelación. Las personas que realizan este trabajo son de toda confianza.* Practicar la flexibilidad hace que el cliente se sienta atendido en sus necesidades, así su actitud será más positiva con respecto al establecimiento. La adaptabilidad requiere practicar la empatía, es decir:
 - **Procurar con nuestra actitud la colaboración y simpatía del huésped, implicándole en el servicio.**

- **Ponerse siempre en las circunstancias del cliente**, intentar entender sus argumentos. Así por ejemplo, si un cliente habitual no encuentra su documentación a la hora de registrarse, es preferible acomodarlo y que, con posterioridad (una vez encontrada la documentación), sea registrado.
- **Ser accesible.**

9.2.2. Durante la prestación del servicio: “El seguimiento personalizado” (40%)

Si bien la acogida es un momento clave, la tramitación y seguimiento del servicio es el período en el que la empresa tiene que demostrar su saber hacer (*know how*) y la profesionalidad de sus empleados.

A lo largo de la estancia del cliente en las instalaciones de la empresa, los empleados de contacto deben seguir manteniendo una actitud de servicio que se pondrá de manifiesto haciendo hincapié en la práctica de las siguientes acciones de mejora:

Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo

- **Captar su atención:** somos nosotros los que queremos contactar con él, por lo tanto somos nosotros los que debemos hacer el esfuerzo utilizando todos los medios a nuestro alcance. Así, por ejemplo:
 - El personal de contacto directo debe estar en un lugar visible y accesible de la entrada o el vestíbulo que facilite el contacto. Debe mostrarse el rótulo o cartel de identificación que permite diferenciar el departamento del resto de los ubicados en el hall del establecimiento, por ejemplo, *Recepción, Conserjería, Caja, etc.*
 - Identificación personal. Los profesionales de cada una de las unidades productivas llevarán en lugar visible una tarjeta identificativa donde se lea fácilmente su nombre y el cargo que ostenta, por ejemplo, *Sr. José Dorado, Recepcionista.*
- **Atender al cliente siempre con amabilidad, comprensión y respeto.** Las personas somos todas distintas y por lo tanto también lo son nuestras necesidades y comportamientos. Es necesario conseguir la debida **empatía** como primer paso hacia la simpatía.

- Cuando el cliente se aproxima al mostrador una vez registrado, es decir a lo largo de su estancia, resulta muy positivo reconocerlo llamándole por su nombre, hay numerosos trucos para recordar su identificación, por ejemplo *consultar el rack a partir del número de la habitación o de la llave*.
- **Escuchar activamente con atención sus requerimientos:** a este respecto es conveniente dejar lo que se está haciendo, no conviene dar la sensación de que se está demasiado ocupado o se tiene prisa, aunque así sea; no hay que atosigar al cliente, cada uno de ellos es distinto. Hay que centrarse en prestar atención a la parte del mensaje más importante, observando aquellos aspectos comunicados por medio del código no verbal que en algunos casos son enormemente clarificadores. No hay que olvidar que es el consumidor quien tiene que informarse para posteriormente decidirse ante las distintas opciones que los profesionales le están indicando, y esto requiere tiempo en la mayoría de los casos. *¿Por favor, qué excursiones facultativas me recomienda para conocer la zona? Disponemos de un manual donde se informa sobre los distintos circuitos que usted puede realizar por Madrid y su entorno. Están clasificados atendiendo a la duración de los mismos, así de un día de duración por ejemplo puede escoger El Escorial y su entorno; Aranjuez... Si lo desea puede leer detenidamente el manual antes de decidirse, y si necesita alguna aclaración, no dude en consultarnos.*
- **Tratar de solucionar rápidamente sus problemas,** con respuestas y acciones claras y concretas. Estas resoluciones pueden darse bien directamente (*in situ*), o a través de un compañero o superior al que se remitirá lo antes posible en caso de duda o autorización... *Vamos a solucionarlo inmediatamente.*
- **Dominarse ante posibles manifestaciones del cliente,** ya que éstas suelen ser debidas a un estado de excitación fruto de un posible error por nuestra parte, y aunque no fuera así, siempre es más efectivo razonar con el cliente, hasta que éste entienda nuestras razones o nosotros aceptemos las suyas.
- **Ante un cliente enojado, resolver su queja rápidamente.** Es conveniente apartarlo amablemente de la zona común de atención y acompañarlo a un despacho o dependencia próxima donde, invitándolo a sentarse e intentando sosegarlo, resolvamos el problema. Si no se procede así, lo único que conseguiremos es que el resto de los clientes observen la discusión, y se solidaricen con él, en detrimento de la

empresa. Mire, señorita, llevo intentando localizar a la Gobernanta 30 minutos, esto es inconcebible ¿qué tipo de hotel es éste?, ¿cómo se puede ser tan incompetente? No se preocupe, Sra. García Isa, voy a solucionarlo, si es tan amable de acompañarme yo misma me pondré en contacto con la Gobernanta.

- **Explicar nuestra actitud**, indicando por qué actuamos así, sobre todo cuando la respuesta es negativa. Se debe ser consciente de que el comportamiento del personal de contacto condiciona el concepto que el cliente tiene de la entidad, debe dejarse claro que la empresa tiene unas normas que deben cumplirse para alcanzar una atención de calidad para el cliente. *Señorita ¿por qué tienen el límite de las 20 horas para guardar una habitación reservada? Son las normas de la empresa, Sra. García Isa, cuando un cliente no garantiza su pago con una tarjeta de crédito, el hotel puede disponer de la misma a partir de esa hora.*
- **Esforzarse por no traslucir en la conversación estados de ánimo**, como el mal humor (por razones personales o profesionales), el cansancio (fruto de una jornada de trabajo especialmente fatigosa), etc. *¿Por qué no hay nadie aquí? Porque este hotel es un desastre, no tenemos suficiente plantilla, nos pagan mal, y además debemos contentar a los clientes.*
- **Lograr mediante la amabilidad y la cortesía**, en todo momento, que el cliente abandone el local contento y satisfecho del trato recibido aun en el caso de que nos hayamos visto obligados a tener que explicar alguna de nuestras actitudes. Cuando un cliente sale del hotel descontento no sólo le habremos perdido a él, sino posiblemente también a todas las personas con las que lo comente. *¿Tienen habitaciones disponibles? En estos momentos no disponemos de ninguna Sra. Pero si lo desea podría esperar unos minutos, y si no es así podríamos buscarle otro hotel cercano a éste, y al tiempo realizarle una reserva con nosotros para su próxima visita.*
- **Estar atento a las necesidades del cliente**, en períodos de la jornada de menor volumen de trabajo no se debe estar con los brazos cruzados o charlando con otros empleados, y sí estar pendiente de las necesidades de los clientes. *¿Puedo ayudarle en algo?*
- **Atender en todo momento las quejas de los clientes**, valorarlas y dar la razón al cliente si la tiene, es importante y humano admitir las equivocaciones. *Mire Señorita, llevo esperando que abran el restaurante 15 minutos, y parece que todos los camareros han desaparecido. No se preocupe, Señora, no la haremos esperar más, inmediatamente resolveremos el problema, y muchas gracias por indicárnoslo, no se volverá a repetir.*

- **Valorar la personalidad del cliente.** Todo cliente merece respeto por el mero hecho de confiar en nosotros.

Acciones de mejora que implican a la empresa

- **Mantener el buen estado de las instalaciones**

- Limpieza y decoración de zonas comunes.
- Vestíbulo.
- Zona de clientes.
- Otras.

9.2.3. *La despedida: “La guinda” (10%)*

Cierra el proceso de atención directa con el cliente. Se dice de ella que es un momento breve, pero decisivo, para el recuerdo y la imagen global que el cliente se lleva de la empresa. Es por lo tanto otro momento clave.

Acciones de mejora de los miembros del equipo

- **Agradecerle la estancia y preguntar si ésta ha sido satisfactoria.** Esperamos que la estancia haya sido de su agrado.
- **Frase de cortesía:** Buenas noches, tardes, días, Señora García Isa, esperamos tenerla nuevamente con nosotros, etc.
- **Personalizar la despedida:** Hasta su próxima visita, Señora García Isa.

CUADRO 9.1

Ejemplarización en una agencia de viajes

Acogida

1.1. Apariencia

- Obligarse a ordenar la mesa o puesto de trabajo después de cada visita; si tiene clientes esperando, realice esta operación cuando los invita a sentarse. Un entorno en equilibrio (bien diseñado, armónico,...) transmite la consideración que para la empresa tienen sus clientes/consumidores.
- Transmitir una buena imagen, si lleva uniforme personalícelo, es la segunda impresión que se lleva el cliente cuando entra en la oficina.

(.../...)

CUADRO 9.1 (*continuación*)

1.2. Atención

- Las distintas zonas de información deben estar en un lugar visible y accesible del vestíbulo, para facilitar el tránsito de los clientes y su contacto con el personal de la empresa. En ellas debe mostrarse claramente el rótulo o cartel de identificación que permite diferenciar cada una de las secciones que forman la empresa, así el cliente que entra en una Agencia de Viajes se aproximará al mostrador que facilita los servicios que requiere viajes a la medida, internacional, empresa, etc.
- Identificación personal. Los profesionales de cada una de las unidades productivas llevarán en un lugar visible una tarjeta identificativa donde se lea fácilmente su nombre y el cargo que ostentan, por ejemplo, Sr. José Dorado, forfetista.
- Acompañar con la mirada al cliente desde el momento que observa que se aproxima a su lugar de trabajo.
- Haga siempre el ademán de invitar al cliente a que se siente, momento que debe aprovechar para saludar al cliente en primer lugar y colocarse adecuadamente (erguido) en su asiento, evite las posiciones encorvadas.
- Eleve el tono de voz, y trate de articular y modular lo mejor posible.
- Dé prioridad al cliente sobre el trabajo interno, o la conversación con los compañeros.
- No le haga esperar, en caso de estar ocupado con otro cliente presencial o telefónico indíquele que espere, por favor.

1.3. Amabilidad

- Sonríe, supone un gesto cordial de bienvenida, resta tensión nerviosa, ayuda a esperar a quien tiene prisa y suaviza al enojado.
- Salude al cliente, incluso en días u horas punta, con una frase adecuada. *Buenos días, ¿en qué puedo ayudarle?*

1.4. Actitud

- Tenga siempre a mano un bloc de anotaciones y un bolígrafo.
- Infórmese de las necesidades o expectativas del cliente.
- Escuche activamente, y pregunte si es necesario. *¿Me decía que deseaba visitar alguna capital europea?, ¿tiene alguna preferencia?*
- Siéntase un profesional con cada uno de los clientes que atienda.

1.5. Adaptabilidad

- Sea flexible, póngase en la posición del cliente.
- No transmita nerviosismo o prisa.
- Solucione sus problemas, con respuestas y acciones claras, rápidas y concretas, haga ver al cliente que se preocupa por él. Estas resoluciones pueden darse directamente (*in situ*), ejemplo: *Mire, señorita, necesito un pasaje para San Francisco urgentemente. No se preocupe, lo vamos a conseguir, voy a contactar con las distintas compañías que tienen ese servicio.* O a través de un compañero o superior al que se remitirá lo antes posible en caso de duda o autorización, por ejemplo: *Espere un momento por favor, voy a consultarla con un compañero y enseguida le digo las opciones que tenemos.*

(.../...)

CUADRO 9.1 (continuación)

Desarrollo del servicio

- Valore la personalidad del cliente practicando la equidad. Todo cliente merece respeto por el mero hecho de confiar en nosotros.
- Sea consciente de que nuestro comportamiento condiciona el concepto que el cliente tiene de nuestro establecimiento.
- Escuche activamente, utilice monosílabos de continuidad que permiten al cliente observar que se le está atendiendo.
- Lograr mediante la amabilidad y la cortesía que el cliente abandone la agencia contento y satisfecho del trato recibido aun en el caso de que nos hallamos visto obligados a tener que explicar alguna de nuestras actitudes. Cuando un cliente sale descontento no sólo le habremos perdido a él, sino posiblemente también a todas las personas con las que lo comente.
- Repita o resuma todas las veces que haga falta, es un buen sistema para evitar errores.
- Enseñe folletos, catálogos, demuestre que conoce los productos que vende y las ventajas y/o posibles inconvenientes de éstos.
- Tenga a mano todos los documentos necesarios para tramitar el viaje.
- Personalice el proceso de atención llamando al cliente por su nombre. Hay numerosos trucos para la identificación, sirva de ejemplo el requerimiento de los datos personales a la hora de confeccionar un bono de agencia de viajes. A partir de ese momento, nombraremos al cliente por su nombre y apellido.
- No actúe en nombre propio si no es necesario, a no ser para incrementar el nivel de satisfacción del cliente para con la empresa a la que está usted representando en ese momento.
- Atender en todo momento las quejas de los clientes, valorarlas y dar la razón al cliente si la tiene, es importante y humano admitir las equivocaciones.
- Domíñese ante posibles manifestaciones del cliente, éstas suelen ser debidas a un estado de excitación fruto de un posible error por nuestra parte, y aunque así no fuera, siempre es más efectivo razonar lógicamente con el cliente, hasta que éste entienda el procedimiento de la agencia o nosotros aceptemos sus argumentos.
- Logre mediante la amabilidad y la cortesía que el cliente abandone la agencia contento y satisfecho del trato recibido aun en el caso de que nos hayamos visto obligados a tener que explicar alguna de nuestras actitudes. Cuando un cliente sale descontento no sólo le habremos perdido a él, sino posiblemente también a todas las personas con las que lo comente.

Despedida

- Desee un feliz viaje al cliente, y repítale los servicios que va a consumir para evitar errores (lugar, medio de transporte, horarios, hotel y régimen de alojamiento, excursiones, etc.).
 - Indicar al cliente la dirección o teléfono de contacto a las que acudir ante posibles adversidades y deficiencias. *Ante cualquier incertidumbre o problema no dude en contactar con nosotros, en la documentación aparece la dirección, teléfono, e-mail,... y mi nombre.*
 - Siempre personalizar la despedida. *Hasta su vuelta, Sr ..., que tenga un buen viaje y esperamos que todo haya sido de su agrado.*
-

CUADRO 9.2
Ejemplarización en restauración

Acogida

1. Acerarse hasta donde se encuentra el cliente, acogiéndole con la mirada.
2. Adoptar una posición erguida (profesional).
3. Sonreír y saludar al cliente.
4. Preguntar si tiene reserva. *¿A nombre de quién, por favor?*
5. Personalizar la acogida después de verificar a nombre de quién estaba hecha la reserva. *Bienvenida, Señora García Isa, la estábamos esperando.*
6. Acompañar al cliente a la mesa: *Si son tan amables de acompañarme...*
7. Ayudar a los comensales a tomar asiento, siguiendo las normas protocolarias.
8. Entregar la carta a los comensales, guardando el protocolo.
9. Ofrecer un aperitivo en el momento de entregar la carta, o poco antes de tomar la comanda. *¿Desean tomar un aperitivo los señores?* Así, mientras el cliente decide y espera la comida, el tiempo pasará más rápido. Además este acto de atención permite:
 - Aumentar los ingresos.
 - Estimular el apetito del comensal.
10. Entregar la carta a los comensales, guardando el protocolo.

Durante el servicio

11. Ser conscientes de las distintas tipologías de clientes que acceden al restaurante. Escuchar atenta y activamente cuando se toma la comanda, preguntando e informando de todas aquellas cosas que no han quedado claras, y repitiendo siempre al final cada uno de los platos escogidos por los comensales. *Para la Señora una sopa de pescado...*
12. Hacer gala de la profesionalidad que rige en el restaurante. Infundir confianza y seguridad en relación con los productos ofertados, la elaboración de los mismos y el cumplimiento de la normativa de seguridad, higiene y calidad. *La merluza es fresca, Señor, y la elaboramos a base de ...*
13. Anticiparse a los deseos del cliente, llevando la iniciativa en el servicio. *Si les parece, para el postre les podemos ofrecer una degustación de nuestras tartas.*
14. Planificar y organizar las esperas, es decir gestionar bien los tiempos muertos.
15. Guardar el protocolo a la hora de servir, tanto los platos como las bebidas.
16. Dar a catar las bebidas, habitualmente suele degustar la persona que escogió el vino, sin embargo es aconsejable preguntar quién desea realizar esta acción.
17. Servir todos los platos a la vez.
18. Pedir permiso para colocar los platos.
19. No retirar los platos sin que los comensales hayan terminado.

(.../...)

CUADRO 9.2 (*continuación*)

20. Controlar las mesas y estar atento a las posibles llamadas de los clientes.
 21. Resolver las dudas y problemas que puedan surgir con una actitud positiva. No es conveniente tomarse las sugerencias de los clientes como un agravio personal.
 22. Fomentar la creatividad en todas las etapas del servicio, especialmente cuando debemos compensar alguna deficiencia que se haya producido.
-

Despedida

23. Entregar la factura con prontitud.
 24. Ofrecer un obsequio por parte de la casa.
 - Licor
 - Bombones
 25. Favorecer que el Jefe de Cocina salga a la sala para preguntar al cliente sobre los platos que ha degustado.
 26. Poner especial énfasis en la despedida, ya que ésta es:
 - La imagen final.
 - Globaliza la percepción que el cliente ha tenido del restaurante a lo largo del servicio.
 27. Acompañar y despedir al cliente hasta la salida. *Gracias, esperamos que todo haya sido de su agrado*
Sra. García Isa, esperamos tenerla pronto entre nosotros, Buenos días/noches.
-

PRÁCTICA TEMA 9
Puntos clave de la atención el cliente

1. La importancia de la comunicación presencial.

1.1. Cuestionario auto-evaluativo. Así me veo yo, así me ven mis compañeros.

Satisfacción del cliente Expectativas	Nivel de respuesta personal ¿Cómo me veo yo?					Nivel de respuesta de los compañeros ¿Cómo me ven mis compañeros?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Apariencia <ul style="list-style-type: none"> • Cuido mi imagen • Cuido la imagen del puesto de trabajo 										
Atención <ul style="list-style-type: none"> • Capto positivamente al cliente • Resuelvo las dudas de los clientes de forma rápida y profesional 										
Amabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Hago que se sienta bien y cómodo desde el primer momento de contacto • Soy cortés y educado 										
Actitud <ul style="list-style-type: none"> • Informo en todo momento • Escucho a los clientes, y utilizo la comunicación no verbal para reforzar 										
Adaptabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Me pongo en la situación del cliente y trato de flexibilizar las normas en su beneficio 										

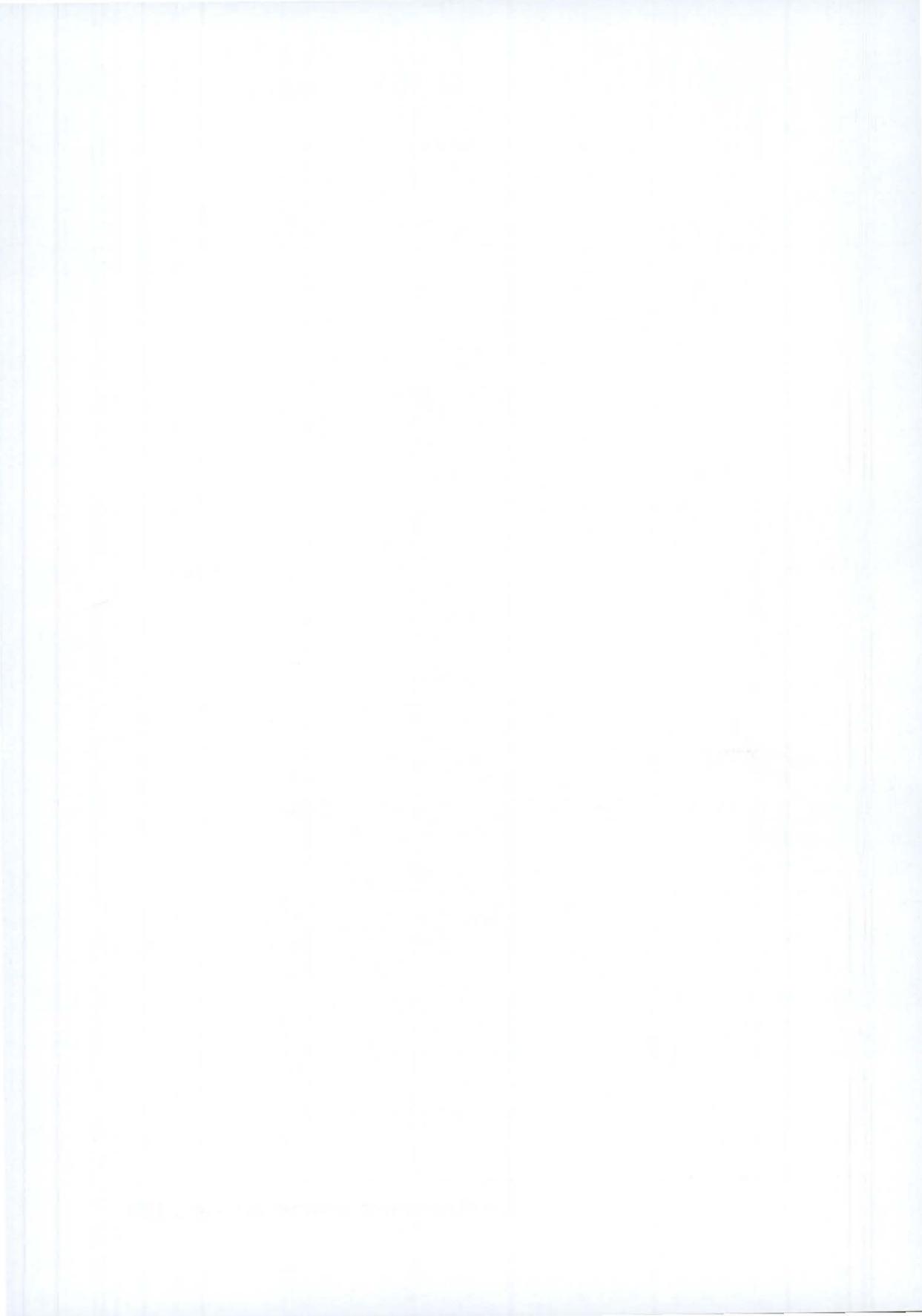
1: malo; 2: deficiente; 3: bueno; 4: notable; 5: excelente.

1.2. Visionado de DVD o similar sobre atención al cliente (hay una gran variedad y su calidad formativa suele ser alta).

– Durante el visionado, puntuar de 1 a 5 los siguientes aspectos

- Apariencia
 - Lugar físico
 - Personal de contacto
- Atención
- Amabilidad
- Actitud
- Adaptabilidad

– Debatir los aspectos positivos y negativos encontrados en el DVD



10

Exposición de sugerencias, quejas y reclamaciones

10.1. Introducción

Si nos preguntamos cuáles son las principales quejas que manifestamos cuando nosotros desempeñamos el papel de cliente dentro de las instalaciones de un hotel, agencia de viajes o cualquier otra empresa de servicios turísticos, observaremos que éstas tienen relación con:

- Vestíbulos anticuados, deteriorados o mal distribuidos.
- Estado de las habitaciones, escasa separación entre los asientos en un medio de transporte, ...
- Alto nivel de ruidos.
- Información imprecisa o no constatada.
- Diferencias entre lo contratado y la realidad.
- Falta de limpieza, o poco cuidado al arreglar la habitación.
- Grosería y frialdad por parte del personal de contacto.
- Otras.

Cuando estas situaciones se producen nos sentimos estafados y automáticamente pensamos en no volver a contratar los servicios de esa empresa. Sólo tras unos momentos de reflexión pensamos también en ejercer nuestro derecho a protestar que responderá en énfasis y energía en relación directa al error observado. El abanico de posibilidades que tenemos a nuestra disposición abarca desde la simple sugerencia de mejora o la queja razonada, hasta la reclamación firme ante los organismos competentes.

Las sugerencias, quejas y reclamaciones deben ser entendidas como “*la situación clave por excelencia*” para fidelizar al cliente. Una buena gestión de

las mismas debe servir para detectar cuáles son los puntos débiles de la empresa y cómo deben subsanarse (retroalimentación). Por eso el personal de contacto debe resolver rápida y profesionalmente las protestas del cliente, para solventar su descontento. En cualquier caso ha de tenerse en consideración que:

- **Un cliente que reclama con razón no es un problema.** El problema lo tiene el restaurante, hotel, compañía de transportes, agencia de viajes,...y el cliente simplemente nos lo comunica. Hay que atenderle amablemente, evitando que la reclamación no sea oída por otros clientes.
- **Un cliente que reclama sin razón puede estar equivocado.** Hay que razonarle y explicarle el porqué de nuestra actuación y deshacer lo antes posible la confusión, transmitiendo en todo momento que la prioridad absoluta de la empresa es el cliente.
- **Un cliente que reclama sin razón puede ser un experimentado.** De forma educada debemos hacerle ver que se equivoca y que nuestra actuación responde a argumentos razonados y constatados que permiten no sólo el buen funcionamiento de la empresa, sino también una prestación del servicio de calidad cuyo objetivo es la satisfacción del cliente.

Para que estas situaciones no se produzcan, lo mejor es averiguar con antelación el grado de satisfacción del cliente en todos los puntos clave de la prestación del servicio, con el doble objetivo de evitar:

- La soledad e impotencia del consumidor ante el hecho de reclamar *¿A quién? y ¿Cómo?*
- El acto final de la reclamación, que es en el fondo el fracaso de la empresa a la hora de prestar el servicio.

10.2. Sistemas de recogida de información de clientes

Para una mejor aproximación al tema de la exposición de sugerencias, quejas y reclamaciones por parte del cliente, vamos en primer lugar a definir dichos términos y con posterioridad observar las diferencias sustanciales entre ellos.

- **Sugerencia:** Propuesta personal que nos indica un cliente sobre cómo mejorar la prestación del servicio aportando una idea, un método de

trabajo, etc. para que se tenga en consideración, y si procede se apruebe y desarrolle con la finalidad de mejorar la calidad del servicio.

- **Queja:** Manifestación que nos hace un cliente sobre algo que le ha disgustado en relación con la prestación del servicio, la atención recibida, la relación calidad / precio, las instalaciones, etc.
- **Reclamación:** Protesta formal, acción reivindicativa, ante una situación que el cliente supone injusta, que atenta directamente contra él y que no está dispuesto a consentir.

Estudios realizados indican que el número de quejas transmitidas es menor que las insatisfacciones experimentadas por los consumidores, viniendo a representar una queja alrededor de 25 no realizadas en hostelería, y 15 en el caso de las agencias de viajes (García Isa, 2004). De tal forma que los gestores sólo tendrían que aplicar esta ratio para saber aproximadamente el grado de insatisfacción real de sus clientes.

Para mejorar la calidad y conocer las debilidades internas, las empresas animan a sus clientes a que se manifiesten. Las modalidades metodológicas pueden ser utilizadas aisladamente o de forma complementaria según el objetivo que persiga la empresa con la evaluación de la información obtenida.

- Técnicas antecedentes: Se trata de hacer copartícipe al cliente, preguntando sobre posibles acciones de mejora, en un proceso hacia la calidad total. Para ello se utilizan una serie de herramientas antecedentes con las que se pretende llamar la atención (sensibilizar) sobre posibles fallos de calidad. En algunos casos la herramienta es una " hoja de sugerencias", en otros cuestionarios estandarizados en los que se pregunta directamente sobre el servicio y cómo mejorarlo para detectar posibles errores, y evitar que éstos lleguen a producirse.
- Técnicas consecuentes: En este caso estamos hablando fundamentalmente de:
 - Los cuestionarios de valoración sobre los servicios prestados. En este caso la información que manifiesta el cliente no es una sugerencia, es la valoración real sobre la calidad del servicio prestado. Esta técnica permite mejorar, pero a partir de errores ya producidos.
 - Hoja de reclamaciones. De ésta se hablará posteriormente, la diferencia con el cuestionario es que este documento lo promociona la empresa, pero previa petición o exigencia del cliente.

En cualquier caso, las formas más frecuentes y utilizadas por los clientes para exponer sus sugerencias, quejas y reclamaciones, son a través de:

- Cuestionarios
- Cartas emitidas al director
- Un trabajador de la empresa
- Oficina centralizada

10.2.1. A través de cuestionarios

A través de los cuestionarios y entrevistas se crea un sistema de obtención de datos tanto cuantitativos (número de clientes, nacionalidad, tipo de servicio consumido, forma de acceso, etc.) como cualitativos, relacionados con sus gustos y/o motivaciones, sugerencias de mejora, grado de satisfacción con los servicios prestados, desagregado por procesos, etc.

- **De la propia empresa.** El sistema adoptado mayoritariamente es el cuestionario, por ser la técnica más cómoda, rápida y menos intimidatoria. Sólo en ocasiones puntuales se realizan pequeñas entrevistas en profundidad a una muestra representativa de la clientela, siempre previa petición de autorización al cliente e intentando que la duración de la misma no sea especialmente dilatada, aspecto este último capital, ya que estamos ocupando el tiempo del cliente. En ambos casos se presentan una relación de preguntas propuestas por la empresa en las que el cliente manifiesta mejoras para incrementar la calidad, o fallos observados (que después serán valoradas, atendiendo a los objetivos previstos en cada una de las secciones), se suelen cumplimentar al finalizar el servicio, y se colocan en lugares visibles y de fácil acceso, por ejemplo, en las habitaciones de los hoteles, en la entrada de las oficinas, en las terminales de los medios de transporte, etc. En ellos se solicita la colaboración sobre diversos aspectos relacionados con calidad, trato y servicio ofrecido, etc., junto con otros de diversa índole como fidelidad, número de pernoctaciones, motivo del viaje, etc. que sirven a la empresa para hacer una valoración del grado de satisfacción de los mismos y tomar conciencia de cuáles son los aspectos más positivos en esa relación y cuáles deberían mejorarse. El cliente se manifiesta dando una puntuación en relación a la satisfacción recibida.

Estos cuestionarios son por tanto una herramienta valiosísima para detectar las quejas más frecuentes con el fin de subsanarlas, así como acicate para mantener aquellos aspectos más positivos. En el fondo su cometido es implicar al cliente en el proceso.

- **De otras empresas, foros e instituciones.** Se trata de información obtenida por la empresa a través de distintos canales, como:

- **Empresas de mediación.** Muchas agencias de viajes, en cuanto productoras de paquetes turísticos, disponen de una valoración de sus proveedores de servicios. Éste es el caso de los grandes Touroperadores mundiales (TUI, Thomas Cook, Rewe, TSS, Iberotours, Studiosus Reisen,...) que siempre basándose en las encuestas realizadas entre sus clientes valoran a las empresas que han prestado los distintos servicios, que conformaban sus paquetes turísticos, en relación a la puntuación otorgada por los usuarios en cuanto a atención recibida, servicio prestado, estado de las instalaciones, respeto medioambiental y otras.
- **Foros y blogs de viajeros** sobre destinos, prestatarios, precios, atención recibida, etc.
- **Oficinas de información turística** en el interior, proporcionan información las empresas de servicios turísticos.
- **Otros.**

- **Libro de reclamaciones.** En el año 1929 se promulga el Real Decreto 29 de enero 1929 que implanta en España la obligatoriedad del *Libro de Reclamaciones* en las empresas de servicios turísticos.

El objeto del Libro de Reclamaciones era:

- Canalizar las quejas y reclamaciones del consumidor de servicios turísticos.
- Conocer las deficiencias de las empresas del sector turístico.
- Sancionar el incumplimiento de las normas y corregir las posibles deficiencias y abusos cometidos al cliente.

Del libro de reclamaciones (en la actualidad “Hoja de Reclamaciones”) y de la normativa actual que lo regulan se hablará en el apartado 10.5.

10.2.2. A través de cartas al director, correos electrónicos, etc.

La diferencia entre las sugerencias y las quejas recibidas por medio de cuestionarios y las de cartas estriba en algo obvio, consistente en el mayor esfuerzo que debe realizar el cliente para manifestar su opinión. En el caso del cuestionario, es la propia empresa la que facilita e incluso ruega al cliente colaboración, mientras que en la carta es el propio cliente quien la emite de motu proprio, aunque puede mandarse una misiva habiendo contestado también el cuestionario. En ellas pueden confluir dos tipos de valoraciones.

- Positivas. Representan el porcentaje menor. Abarcan desde las cartas de felicitación a las de agradecimiento por el servicio personalizado prestado.
- Negativas. Según estimaciones de análisis estadístico, tan sólo el 4% de las personas descontentas con los servicios de un establecimiento realizan el esfuerzo de escribir una carta de sugerencias o quejas una vez abandonada la empresa. Este cliente, según las mismas fuentes, vuelve a solicitar los servicios del establecimiento en un 95% si la contestación a su demanda es rápida, de 15 a 30 días y va precedida de un acuse de recibo enviado dentro de las 48 horas siguientes al recibo de la carta de reclamación (García Isa, 2004).

10.2.3. Ante un trabajador de la empresa

Es la modalidad más frecuente. En este tipo de queja el cliente expone de forma personal cualquier anomalía en el servicio prestado, deficiencias encontradas en el establecimiento, la falta de consideración en el trato o en la atención recibida, etc. El trabajador deberá solventar en el momento el posible error cometido, si está en su mano, o argumentar educadamente el procedimiento que ha seguido la empresa en ese caso puntual si la respuesta es negativa ante la declaración del cliente.

10.2.4. A través de oficina centralizada

Su objetivo es reducir al mínimo el tiempo de resolución del problema. Cuando el cliente cuelga o se va del lugar donde ha tramitado la queja, el problema

ya está resuelto o sabe cuándo y cómo se va a solucionar. El personal de contacto de estos centros de atención se agrupa en dos modalidades grupales en función de su capacidad para resolver o atajar de forma directa la queja. Así nos encontramos con las siguientes figuras laborales:

- Técnicos autorizados a resolver reclamaciones inferiores a ... €.
- Supervisores hasta ... €.
- El resto pasan al director de área, de calidad, de empresa.

10.3. Principales motivos de queja en las empresas de hostelería y turismo

Ante una queja por parte del cliente, el personal de atención al público debe mostrar una actitud positiva y seguir el procedimiento indicado por la empresa de la manera más eficiente y profesional; de esta solvencia en la resolución dependerá, en gran medida, la satisfacción del cliente.

Entre las quejas más habituales, tenemos:

– Por aspectos relacionados con las reservas

- Cuando el tiempo de tramitación ha sido excesivamente dilatado, transmitiendo desconocimiento o falta de profesionalidad.
- Cuando la reserva se ha realizado por vía telefónica y no se ha podido o sabido atender a las demandas del cliente (disponibilidad para una fecha determinada, desconocimiento de las normas acordadas con una determinada empresa o agencia, etc.).
- Cuando se ha tramitado una reserva y posteriormente se ha cancelado sin previo aviso.

– Por aspectos relacionados con la factura

- Cuando el importe o los servicios anotados en la factura no corresponden con los consumidos por el cliente.
- Cuando se tienen pactadas unas condiciones y éstas no son respuestas (precios especiales, descuentos, comisiones, etc.).
- Cuando no se permite la utilización de una tarjeta de crédito, aun figurando en la relación de tarjetas admitidas.
- Cuando el tipo de cambio de moneda extranjera es abusivo.

- Por aspectos relacionados con el propio servicio

- Cuando se han defraudado las expectativas del cliente.
- Cuando las instalaciones y/o el entorno que rodea a la empresa están deteriorados y sucios.
- Cuando la atención recibida ha sido grosera, desconsiderada o falta de flexibilidad.
- Cuando la habitación entregada está sucia u ocupada por otra persona, o no se corresponde con lo solicitado por el cliente.
- Cuando la cocina no ha elaborado los platos de manera adecuada, han tardado excesivamente en salir a la sala, o se ha servido desordenadamente a los comensales de una mesa.
- Cuando los menús ofrecidos en el paquete turístico contratado son poco variados, o las raciones escasas.
- Cuando el medio de transporte no se ajusta a los niveles de seguridad y confortabilidad contratados.
- Cuando se solicita una información y no se atiende debidamente, o no se hablan idiomas extranjeros de uso generalizado en el sector turístico.
- Cuando no se cumplen los horarios de salida y llegada a destino, lo que suele suponer problemas de conexiones posteriores, retrasos de hora de llegada, incomodidad para los clientes, etc.
- Cuando se pierden o extravían equipajes o enseres del cliente.
- Cuando se tiene escaso o nulo control ambiental.

Acciones de mejora que involucran a los miembros del equipo

- Atender con prontitud y serenidad transmitiendo seguridad.
- Escuchar con la debida atención, prestando el máximo interés a las demandas del cliente, para que éste se desahogue y exprese sus problemas.
- Intentar exponer con argumentos los posibles motivos de la deficiencia.
- Cambiar de interlocutor, es decir que otro compañero o jefe inmediato atienda al cliente.
- Solventar si es factible la queja en ese mismo momento, o lo más rápidamente posible con el objetivo de que el cliente quede satisfecho y que la queja no se convierta en una reclamación formal.

10.4. Fases en la gestión de una queja o reclamación

Para atender y posteriormente gestionar una queja o una reclamación es necesario que el personal de contacto tome algunas medidas.

- Analizar objetivamente los hechos. Esta acción requiere:
 - Escuchar la crítica que el cliente nos manifiesta.
 - Reflexionar, antes de contestar: siempre es positivo repetir parte del mensaje transmitido por el cliente, nos dará un tiempo precioso para pensar y posteriormente contestar o preguntar por aquellas cuestiones que no nos han quedado suficientemente claras.
 - Si la crítica es procedente, agradecer al cliente que lo haya comunicado y manifestar cómo resolver el problema que no debía haberse producido. A este respecto y a modo de ejemplo insertaremos una frase emblemática apostada en la recepción de un hotel estadounidense:

Si algo no le gusta, le rogamos nos lo diga sin demora.

*Si algo le gusta, no se moleste en decírnoslo,
coménteselo a un amigo.*

GRACIAS

- Ofrecer una solución, implicando al cliente en ella, siempre que sea posible. Esta acción resulta más efectiva si se proponen al menos dos alternativas viables y se persuade al cliente para que elija la más conveniente tanto para él como para la empresa, o utilizar un acuerdo parcial negociando otras alternativas.
- Ratificar que la solución alcanzada satisface al cliente.

10.4.1. Procedimiento ante quejas y reclamaciones

El procedimiento de quejas y reclamaciones es una actuación generalmente normalizada. Los procedimientos estandarizados son el protocolo que se debe seguir cuando se produce “*El momento de la verdad por excelencia*”.

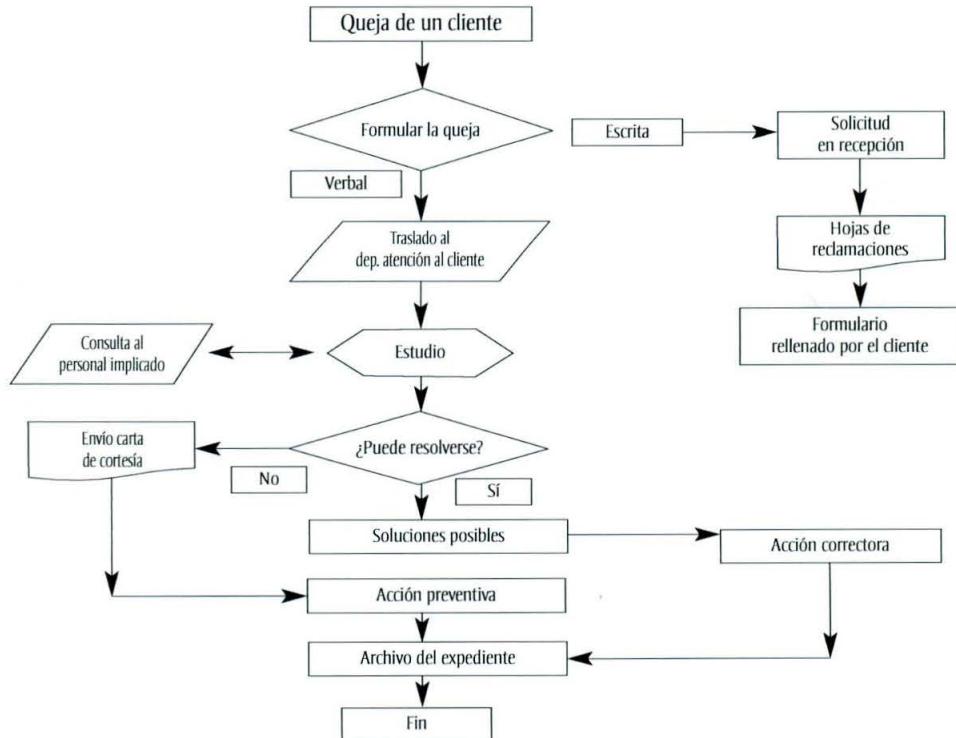
La visualización del proceso es siempre más fácil, cómoda y clarificadora que leer un manual convencional. Los planos de servicio ayudan a orientar

la actividad del trabajador, descomponiendo gráficamente los pasos secuenciales que se deben realizar, mucho más cuando se trata de gestionar de forma y eficaz una queja o reclamación, identificando las operaciones específicas que requiere esta actividad y permitiendo alcanzar la resolución del problema y finalmente la fidelización del cliente.

Es aconsejable que estos diagramas o esquemas gráficos se elaboren y diseñen con el equipo que los va a llevar a cabo, fundamentalmente para que:

- No se olvide ningún paso ni ninguna operación importante.
- Se utilicen símbolos acordes con el equipo de trabajo.

Los diagramas resultan idóneos en muchos casos, porque permiten ver de forma rápida las interacciones que requiere el proceso y la forma adecuada de actuación.



Fuente: Elaboración propia

Figura 10.1. Procedimiento ante quejas y reclamaciones.

10.5. Normas legales vigentes en materia de reclamaciones de clientes en establecimientos de empresas turísticas

En la actualidad las reclamaciones de los clientes de empresas turísticas se rigen por el Real Decreto 2199/1976, de 10 de agosto. La mayoría de las Comunidades autónomas tienen sus propios Decretos y Órdenes (ver http://www.aedave.es/common/mt/compedio/hojas_reclamaciones.shtm), destacando los siguientes aspectos:

Art. 1.^º Todos los establecimientos de empresas turísticas tendrán a disposición del cliente "Hojas de reclamaciones".

Art. 2.^º Las "Hojas de reclamaciones" estarán integradas por un juego unitario de impresos, conforme al modelo oficial.

- Original blanco para la Delegación.
- Copia de color rosa para la empresa.
- Copia de color verde para el cliente.

Art. 3.^º El director de la empresa turística adoptará las medidas necesarias para que existan en su establecimiento "Hojas de reclamaciones".

- La existencia de hojas de reclamaciones se anunciará en un lugar visible y de fácil lectura para los clientes.
- Dicho anuncio deberá redactarse en los idiomas español, autonómico, francés e inglés.

Art. 4.^º Para formular su reclamación el cliente podrá exigir al director o persona responsable la entrega de una "Hoja de reclamaciones".

- Cuando se trate de una reclamación sobre precio, sólo podrá exigir el cliente la "Hoja de reclamaciones" previo pago de la "factura".
- En la "Hoja de reclamaciones" deberán aparecer los datos del cliente, y la exposición clara de los hechos motivo de la queja, con expresión de la fecha en que ésta se formula.
- El cliente remitirá en el plazo más breve posible el original de la "Hoja de Reclamaciones" (antes de un mes), junto con las pruebas o documentos acreditativos, al organismo competente.
- Conservará la hoja verde en su poder y dejará la rosa al director o persona responsable del establecimiento.

Art. 5.^º Una vez tramitada la reclamación, el organismo competente

- Acusará recibo al reclamante, en el plazo de 15 días hábiles, desde la recepción.

- En caso de considerarlo pertinente dará traslado de la reclamación a la empresa afectada, otorgándole un plazo que será de 8 días hábiles, para que alegue lo que estime conveniente.
- Formuladas las debidas alegaciones por las partes, se iniciará la tramitación del oportuno expediente.

Art. 6.^º Las infracciones que se cometan contra lo preceptuado en las disposiciones del Real Decreto darán lugar a:

- Responsabilidad administrativa.
- La falta de existencia de "hojas de reclamaciones" o la negativa por parte de la empresa a facilitar la misma, se sancionará con todo rigor.

 Comunidad de Madrid Consejería de Economía DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO	HOJA DE RECLAMACION <small>IMPRIME DE RECLAMACION - COMPLAINT FORM BESCHWERDEFORMULAR</small>
Los datos en rojo serán rellenados por el establecimiento	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> (Nombre del Establecimiento, Nom de l'Etablissement, Name of the Establishment, Name des Unternehmens) <small>N.º</small> <small>(Calle o plaza, Rue ou place, Street, Strasse oder Platz)/(Localidad, Localité, Locality, Ort)/(Provincia, Province, Provinz)</small> </div>	
a... de ... de 19 <small>(Fecha de la reclamación, date de la reclamación, date of complaint, Datum der Beschwerde)</small>	
(RECLAMANTE, RECLAMANT, COMPLAINANT, BESCHWERDEFÜHRER)	
<small>(Nacionalidad, Nationalité, Nationality, Staatsangehörigkeit) / (D. N. I., Passsport n.º, Passepport n.º, Reisepass)</small> <small>Domicilio Adresse Address Anschrift</small> <small>(Calle o plaza, Rue ou place, Street, Strasse oder Platz) / (Localidad, Localité, Locality, Ort)</small> <small>(Provincia, Province, Province, Provinz) / (Nación, Pays, Country, Land)</small>	
<small>MOTIVO DE LA RECLAMACION MOTIF DE LA RECLAMATION REASON FOR THE COMPLAINT GRUND DER BECHWERDE</small>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> ORIGINAL Para la delegación </div>	
<div style="background-color: #ccc; padding: 5px; border-radius: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> Para el cliente </div>	
<div style="background-color: #ccc; padding: 5px; border-radius: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> Para la empresa </div>	
(Firma, Signature, Signed, Unterschrift)	
<small>(1) } Consignar día y hora de los hechos que se relatan. Veuillez indiquer le jour et l'heure où les faits exposés ont eu lieu. <small>(1) } Bitte bezügl. der beschriebenen Tatsachen den Tag und die genaue Zeit angeben.</small> </small>	

Fuente: Elaboración propia a partir de documento oficial

Figura 10.2. Hoja de reclamaciones.

PRÁCTICA TEMA 10

Quejas y reclamaciones

La importancia de saber gestionar las reclamaciones

1. Actividad en grupo: 30'
2. Lectura del texto.
3. Tormenta de ideas.
4. Selección de alternativas.
5. Decisión del procedimiento que se va a seguir.
6. Gestión de la queja de forma eficaz y satisfactoria.
7. Debate.
 - 7.1. Sobre la forma elegida para tratar la queja o reclamación.
 - 7.2. Sobre peculiaridades de los dos casos.

Caso 1. Se ha realizado una solicitud de reserva de habitación por teléfono, para una fecha concreta. El día previsto el cliente llega al establecimiento más tarde de las 20,00 horas, y el hotel está completo.

El cliente dice que es un huésped asiduo del hotel, que el retraso no ha sido superior a media hora, y que además se ha debido a causas ajenas a su voluntad. Considera una desatención y una falta gravísima lo sucedido, amenaza con no volver a ningún hotel de la cadena y con reclamar además en la central.

Caso 2. Se ha entregado un vestido de cóctel a la lavandería a las 8,00 de la mañana, para ser lavado y planchado para las 20,00 horas de ese mismo día.

El hotel tiene un servicio exprés que garantiza al cliente la entrega de la ropa en el mismo día, siempre que se entregue antes de las 8,30 horas de la mañana, este servicio ha sido verificado por el cliente en recepción la noche anterior a la entrega de la prenda.

A las 20,00 horas se ha entregado el vestido en la habitación levemente deteriorado (quemado por la plancha), y al comprobar el defecto el cliente ha intentado ponerse en contacto con la Gobernanta, sin conseguirlo. El cliente baja a recepción para quejarse.

La actitud en la atención al cliente

11.1. Introducción

La actitud es la forma de actuar de un empleado, el comportamiento que emplea ante una situación determinada o a la hora de desempeñar un proceso laboral. Algunos autores consideran la actitud como una forma de motivación social que se aprende a lo largo de la vida. Lo importante en las empresas de servicios turísticos, cuyo objetivo es el cliente, es averiguar de qué depende esta predisposición personal.

La actitud personal y la de los equipos de trabajo se manifiesta en tres dimensiones o niveles que interactúan entre sí:

- Nivel cognoscitivo. Para que se manifieste una actitud determinada es necesario que tengamos conocimiento o información sobre el cliente y lo que éste significa. Es la dimensión cognoscitiva la que permite que nos formemos una imagen de él. Y por qué debemos mostrar una actitud positiva que se exterioriza en amabilidad, flexibilidad, etc.
- Nivel afectivo: Es el componente más característico de la actitud, es el que desencadena el sentimiento o impresión de afinidad o rechazo hacia la persona que nos pide información sobre los productos y servicios de la empresa, y al que atribuimos virtudes o defectos sólo por lo que representa.
- Nivel de conducta: Es el que nos hace reaccionar de una determinada manera ante el cliente. Podría decirse que es el componente activo de la actitud que predispone al personal de contacto, agente, tripulante, recepcionista o camarero a comportarse amablemente con el cliente.

11.2. La actitud de servicio o la profesionalidad de los equipos

En las empresas de servicios, el personal es un elemento esencial, en ocasiones, el trabajador es el servicio, por eso es necesario desarrollar y elevar su autoestima, haciéndole partícipe de la toma de decisiones para mejorar la calidad del servicio y alcanzar la excelencia. Es el trabajador quien, con su actitud, representa a la empresa ante el cliente. El personal de contacto debe intentar en todo momento ser servicial, no servil, incluso superando las propias competencias; esta manera de actuar facilita la relación con el cliente, y permite entender y posteriormente informar a los clientes de cuanto necesiten. Se debe mostrar un actitud preactiva, ello implica entre otras cosas escuchar activamente y no transmitir impaciencia, los clientes no tienen la culpa del excesivo trabajo que llevamos acumulado durante la jornada, o de los problemas que puedan haber aflorado en el equipo de trabajo.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo, requieren de la interacción entre las personas. Trabajo en equipo no significa solamente trabajar juntos, es algo más, es una forma de pensar, sentir y compartir algo en común que hace al trabajador comprometerse con los objetivos programados para el grupo y que requiere un talante de cooperación. El valor de los miembros de un equipo es mayor que la suma de sus valores individuales.

Las personas, como los equipos de trabajo, necesitan encontrar la actitud adecuada para alcanzar sus objetivos y metas, como también identificar aquellas que los alejan de sus propósitos. Una actitud negativa va deteriorando la confianza entre las personas que conforman el equipo humano hasta desaparecer junto con el equipo, y por tanto, la capacidad que el grupo tenía para alcanzar resultados de excelencia o superiores también se ve severamente dañada. Entonces, las actitudes afectan a los resultados de una empresa, y cómo no, de la gestión personal más allá del trabajo.

- La actitud y motivación de un equipo están muy relacionadas con:**
 - Estar cualificados para el desempeño de la actividad. A este respecto es crucial diseñar un correcto perfil profesional que encaje con los requerimientos del puesto de trabajo, además de practicar una selección de personal adecuada.
 - Desarrollar las aptitudes profesionales a través de programas de formación continuada, no sólo para la actualización profesio-

nal, sino también para la promoción laboral y la autoestima personal.

- Percibir la valoración que la empresa tiene de su plantilla tanto a nivel individual como colectivo.
- Mantener una buena relación con el resto de los miembros del equipo.
- Sentirse parte activa de la empresa y estar identificado con el negocio.
- Recibir información sobre los objetivos de la empresa, área de trabajo, etc.
- Tener una contraprestación salarial justa y acorde con el esfuerzo realizado.

Aspectos de mejora que involucran a la empresa

- Apostar por las personas que diariamente aportan su esfuerzo para alcanzar los objetivos de la empresa, ellos son el activo estratégico más importante de la empresa.
- Generar una cadena de valor “proveedor interno” a “cliente interno” que ponga a la empresa a disposición del cliente externo. Esta mejora requiere:
 - Apostar por las personas *entrepreneur*, emprendedoras, talentosas.
 - Apostar por el conocimiento, fomentando la cualificación, experiencia, eficiencia y profesionalidad del personal.

Aspectos de mejora que involucran a los miembros del equipo

- Procurar una actitud proactiva ante el cliente.
- Mejorar la cooperación entre los miembros del equipo.

10.2.1. La actitud del personal de contacto con los clientes

Los clientes son distintos entre sí, por lo tanto no responden o reaccionan de la misma forma a la atención recibida, de ahí que cada cliente sea único y requiera un trato personalizado.

Pero también es cierto que entre los clientes existen algunas características comunes que hacen que el personal de contacto los identifique en un grupo concreto.

Pasamos a indicar algunos de los tipos o modalidades de clientes más habituales, si bien conviene aclarar que no existen en estado puro, los clientes pueden adscribirse a más de una categoría, o pasar de una a otra según las circunstancias.

– Por su forma de actuar

- **Cliente desconfiado.** "*Tío Gilito*": Suele actuar de forma muy prudente y precavida, pero dominante, hasta conformarse la idea de la empresa que le está prestando el servicio. Son por regla general muy independientes y algo tacaños.
 - Procedimiento de actuación. Deben cumplirse todos los trámites rigurosamente y convencerlo con argumentos de la calidad final del producto adquirido para evitar su suspicacia. Por ejemplo, en la información que un agente le transmite sobre un paquete turístico, se explicará pormenorizadamente el porqué de la clase escogida en el avión, la categoría del prestatario de alojamiento, el restaurante asignado, la inclusión o no de excursiones facultativas, etc., si se quiere dejarle satisfecho.
 - Buscan la máxima calidad del servicio a través de una buena relación calidad / precio.
- **Cliente tranquilo.** "*Oso Yogui*": No expresa claramente lo que quiere, suele ser flemático y de pocas palabras, algo taciturno, pero sobre todo es cálido y buena persona.
 - Procedimiento de actuación. Lo importante para ellos es la acogida. Consideren de gran relevancia la imagen global de una empresa por ejemplo de alojamiento, desde el primer contacto con el portero de clientes (puerta principal), a la impresión recibida por la decoración, equilibrio y armonía del vestíbulo donde se encuentra recepción, y especialmente la actitud del personal de contacto. El problema con este tipo de clientes es que cuando se quejan o enfadan suelen ser "peligrosos" porque reclaman con argumentos, exponiendo sus opiniones al final de la estancia, y por tanto se convierten en algo de difícil solución.
 - Buscan confort y calidez en el trato.

- **Cliente locuaz.** "*Conejo de la suerte*": No es un cliente muy exigente en cuanto al servicio; de carácter extrovertido, lo que demanda es que le dediquen tiempo, sin importarle que otros clientes tengan prisa, o que esperen para realizar algún trámite.
 - Procedimiento de actuación. Otorgarle una acogida lo más entusiasta y comunicativa posible, y si por razones de trabajo no se le puede otorgar el tiempo que reclama no debe demostrarse impaciencia o nerviosismo ni interrumpirlo violentamente. La solución vendrá cuando seamos capaces de averiguar cuáles son sus deseos y encauzar la actuación hacia el objetivo que permita solucionarlos.
 - Buscan conversación con el personal, que no se muestre impaciencia o prisa a la hora de la atención requerida.
- **Cliente grosero, impertinente.** "*Gruñón*": De mal carácter, suele ser un cliente difícil, que hace que el personal pierda mucho tiempo en su atención, esto se debe a que generalmente se trata de individuos insatisfechos y poco considerados, suelen ser muy sensibles a la acogida a la que sacan todo tipo de defectos, errores, etc.
 - Procedimiento de actuación. Atención rápida y perfecta dando la impresión de estar a su disposición en todo momento, cotejando, comprobando y averiguando toda la información demandada. El personal debe quedar a sus ojos como un experto.
 - Busca que el personal demuestre su profesionalidad y experiencia, lo que no es nada fácil, ya que se trata de una persona desconsiderada con todo el mundo, que sólo ve aspectos negativos.
- **Cliente reflexivo** "*Viki el vikingo*": Sosegado, agradable y algo lento, pero muy versátil al estudiar sus decisiones.
 - Procedimiento de actuación. Requiere amabilidad, claridad y veracidad en toda la información que se le transmite, evitando las contradicciones.
 - Busca la profesionalidad del personal de contacto y el nivel de calidad prejuzgado en relación al precio pagado.

- **Cliente enfadado.** "*Tigre*": Se muestra muy activo, se mueve de un lado para otro y su actitud es agresiva, algo le ha desagradado o molestado y quiere evidenciarlo.
 - Procedimiento de actuación. Dejarlo que se desahogue, el personal no debe implicarse en la discusión, debe pedir disculpas si es que se ha producido un fallo, pero sin dejarse atropellar. En caso de no solucionar el problema enseguida, es conveniente acompañarlo a un despacho interior y cambiar de interlocutor.
 - Busca solucionar lo más rápidamente posible el problema que lo afecta, la frase adecuada es: "*No se preocupe, no le haremos perder más el tiempo, no le haremos esperar más, vamos a solucionarlo...*".

– Por su motivación a la hora de viajar

- **Cliente vacacional.** "*Familia Picapiedra y Mármol*": Se corresponde con lo que se denomina turista de sierra, y/o de sol y playa. Este tipo de cliente modifica poco sus costumbres, excepto para realizar actividades deportivas, pequeñas excursiones, etc.
 - Procedimiento de actuación. La acogida debe ser cálida y familiar, informando sobre todo tipo de actividades o servicios que se pueden disfrutar. Agradece los detalles y cortesías cotidianas como ofrecerle el periódico por la mañana, el desayuno en la habitación, menús adaptados a sus necesidades, folletos y planos de la zona vacacional, excursiones facultativas por segmentos de edad, etc. Es de gran efectividad terminar la prestación del servicio gestionando bien la despedida.
 - Busca sentirse como en casa pero sin tener que realizar los quehaceres cotidianos, entablar nuevas relaciones sociales, buena programación de animación sociocultural, etc.
- **Cliente itinerante.** "*Willi Fog*": Es el caso opuesto al cliente sedentario, suele ser un tipo de persona muy activa motivada por conocer todo lo que se encuentra a su paso.
 - Procedimiento de actuación. Acogida profesional, información contrastada y atención personalizada a lo largo de la duración

del servicio adquirido. Compara inmediatamente el trato recibido con el de otras empresas prestatarias en su itinerario, de ahí la necesidad de cautivarlo, ya que suele viajar con frecuencia.

- Busca comodidad, confort, racionalidad y coherencia en la confección del paquete turístico, sincronización en horarios de los medios de transporte, etc.

- **Cliente de aventura o alternativo.** Dentro de esta categoría vamos a hacer referencia a dos tipologías que, si bien coinciden en su motivación, son distintas en relación a su nivel de gasto.

“*Indiana Jones*”: Tipología en ascenso, busca el contacto con la naturaleza, la población autóctona, ama el riesgo y todo lo que no sea convencional.

- Procedimiento de actuación. Dar gran importancia a la acogida. Suele ser muy exigente, lo que demanda es un trato correcto y abierto que se ajuste a los servicios contratados, agradeciendo la información no estandarizada.
- Busca comodidad, información personalizada, horarios y frecuencia de los medios de transporte, lugares de interés, etc.

“*Back pocket*”: Busca conocer nuevos lugares, tener nuevas experiencias, prácticas y actividades de riesgo, etc.

- Procedimiento de actuación. Dar gran importancia a la acogida y la información requerida. Actuar con exquisita profesionalidad, son los viajes del mañana.
- Busca nuevas relaciones y experiencias, y un servicio correcto de todos los prestatarios de servicio, alojamientos limpios y confortables (albergues, hostales, camping, etc.), restaurantes de comida rápida y/o autóctona con buena relación calidad / precio, transporte de bajo coste, información sobre horarios y frecuencias en los transportes de corto y medio recorrido (tren, autocar, ferry).

– Por su personalidad

- **Tímidos, callados e introvertidos.** “*Calimero*”. Buscan seguridad, afecto y por supuesto calidad en la prestación del servicio.

- Procedimiento de actuación. Requieren un trato profesional y personalizado (cariñoso), tener cuidado para no atosigarlos (*En qué puedo ayudarle, en qué puedo servirle, está usted satisfecho de los servicios prestados, etc.*). Debe mostrársele la utilidad de los productos y servicios prestados, dando oportunidad, mediante comentarios breves, a averiguar lo que quieren o piensan (hay que dejarles tiempo para expresarse).
 - Buscan profesionalidad, confort y complicidad.
- **Mundanos y snobs.** *"Cruela de Vil"*. Les gusta hacerse notar e impresionar, son engreídos y algo altivos. Se sienten motivados por un deseo de prestigio social y de pertenencia a un grupo privilegiado, eligen los lugares de fama y renombre.
 - Procedimiento de actuación. Personalizar la acogida, son muy receptivos a los detalles mostrados por el personal, no debe demostrárselos ignorancia, o ponerse a su altura, pues llevaríamos todas las de perder.
 - Buscan calidad, diseño, confort y servicios complementarios. Aprecian un buen servicio, y un trato preferencial, de no ser así se esmerarán en hacerlo notar.
- **Curiosos.** *"Mickey Mouse"*. Son afables, simpáticos y abiertos a todo tipo de contacto.
 - Procedimiento de actuación. Valoran las acogidas personalizadas, la información sobre nuevos productos y servicios, lugares de interés, medidas de seguridad, etc.
 - Buscan un ambiente abierto al diálogo, donde se informe y explique sobre distintas alternativas o posibilidades, curiosidades del núcleo de destino, peculiaridades de la empresa que presta el servicio, etc. .
- **Individualistas.** *"Pantera Rosa"*. Dedican sus vacaciones al reposo, deporte, gastronomía, lectura y relax.
 - Requieren una acogida correcta y profesional, lo que desean es estar solos y que no les agobien con ofertas o servicios

complementarios estandarizados, hacen gala de su individualismo.

- Buscan tranquilidad, confort y diseño, y servicios específicos.

– Por el colectivo al que pertenecen

- **Turistas solidarios.** Aplican criterios sociales de igualdad a lo largo de todo su viaje, no discriminatorios, buscan una alta relación con la población del destino, demandan respeto al medio ambiente y comercio justo.
 - Procedimiento de actuación. Profesionalidad en todos los puntos de la prestación del servicio.
 - Buscan comodidad, buenas prácticas ambientales, escogen empresas certificadas tanto en calidad como en gestión ambiental, demandan de las empresas de mediación, si es que las utilizan, la selección rigurosa de proveedores finales, etc.
- **Congresistas y similares.** El perfil de este tipo de clientes es un varón, si bien el porcentaje de mujeres que se integran en este segmento es cada vez mayor, de edad comprendida entre los 30-39 años, que se desplaza por motivos de trabajo, reuniones, etc.
 - Procedimiento de actuación. Requieren una prestación especializada, en todos los momentos del desplazamiento y personal tanto en las empresas de mediación como en las prestatarias del servicio final capaz de informar sobre todo tipo de aspectos, en especial sobre formas de acceso al casco urbano o zona del congreso, alquiler de vehículos, restauración, etc.
 - Busca confort en los medios de transporte y empresas de alojamiento, agilidad en el servicio, servicios especializados, etc.
- **Grupos:** Se suele considerar como tales a los colectivos, a partir más o menos de 15 personas, que viajan juntos por motivos fundamentalmente de ocio.
 - Procedimiento de actuación. Con este colectivo es especialmente importante la recepción y acogida especializada. En ellas no sólo

se hará gala de la profesionalidad del personal de contacto, sino que también se sentarán las bases del protocolo a seguir en el medio de transporte, check-in en la empresa de alojamiento, la visita a un museo, el horario de comidas, o los lugares de información y encuentro.

11.3. El valor de la discreción dentro del ámbito laboral

La discreción es una virtud que ha de practicarse tanto en la vida privada como en la esfera laboral. Los equipos humanos en el desempeño de su actividad se transfieren continuamente información los unos a los otros, el grueso fundamental de la misma es operativa y afecta directamente al funcionamiento de la empresa. Sin embargo, no puede evitarse el intercalar cuestiones personales, comentarios entre compañeros, haciendo cierta la aseveración de que los grupos humanos, en función de las circunstancias o momentos concretos, permutan su estructura formal a informal y viceversa, sin que ello conlleve repercusiones negativas para la actividad productiva. A ningún miembro del equipo se le ocurriría transmitir esa información a otros estamentos de mayor o menor responsabilidad empresarial, si ésta no afecta al proceso productivo, o al devenir de la empresa, son aspectos que sólo afectan al ámbito privado. Esa misma consideración que se da entre compañeros es la que pretende la empresa que los trabajadores mantengan con relación al cliente.

La información que transmite un cliente a la empresa es múltiple y diversa, tal vez un ejemplo nos permita expresar más fácilmente el valor que la discreción tiene en el ámbito empresarial. Desde que un cliente voluntariamente decide contactar con la empresa, hotel, restaurante, agencia de viajes o gestor de eventos para hacer una reserva, o requerir información, se le solicitan datos que serán almacenados y procesados siguiendo procedimientos estandarizados por los trabajadores de la entidad. Estos datos son significativos y tienen que ver con información personal como nombre, domicilio, teléfono, tarjeta de crédito, empresa para la que trabaja, tipo de servicio que requiere, gustos, opiniones etc. que la empresa tiene la obligación de salvaguardar o proteger y a la que sólo tendrán acceso personas autorizadas para ello. Esta base de datos, junto con la información relativa a nuestros productos y/o servicios, sistemas y método de trabajo (*know how*), estrategias empresariales, red de proveedores, conforma la información corporativa confidencial de la empresa, que por ser uno de sus principales activos, debe estar protegida con medios técnicos y legales

contra el acceso no autorizado. Ello obliga a las empresas a formalizar acuerdos de confidencialidad con los trabajadores y terceras empresas para blindar o proteger esta información, estableciendo expresamente las obligaciones y límites que se han de tener en cuenta en su tratamiento para que ninguna persona física o jurídica pueda acceder / obtener / tratar / difundir la misma fraudulenta o ilícitamente, causando perjuicios más o menos graves a su titular. El incumplimiento de los Pactos de Confidencialidad puede suponer el inicio de acciones legales, y la reclamación de indemnizaciones por daños y perjuicios.

11.4. El valor de la imagen corporativa

La imagen es el resultado de la proyección de la empresa, su representación simbólica. Se entiende por imagen el logotipo de identificación, el diseño de los centros de trabajo, la decoración, atuendo y uniformes del personal, la forma de atender a los clientes, un sistema de normas y valores compartidos, una identidad de empresa, etc. La imagen es el aspecto externo, y al igual que el de las personas, puede ser modificado a conveniencia por los publicistas, para intentar transmitir una identidad de empresa acorde con las circunstancias del momento. Podríamos indicar que la imagen que transmite una empresa cumple una serie de funciones tanto hacia el interior de la misma (cohesiona), como hacia el mercado.

– Internamente

- Genera cohesión interna y seguimiento de una determinada forma de trabajar, relacionarse entre compañeros, de afrontar la atención al cliente, etc.
- La identificación de los empleados con la imagen de la empresa favorece el orgullo de pertenencia a la organización, la autoestima personal y hasta un posible estatus social.

– Externamente

- Trasluce la identidad y dimensión de la empresa en la sociedad en la que se inscribe.
- Transmite un posicionamiento ante la competencia y un prestigio empresarial que va mas allá de la actividad que se desarrolla en su interior.

- Mejora y favorece la capacidad de reclutamiento de personal, al existir una predisposición a querer trabajar en una empresa consolidada y de prestigio.

La peculiaridad de las empresas de servicios estriba en que, mientras que en otras actividades económicas el logotipo de una empresa está grabado en la memoria de los consumidores como la imagen representativa de esa entidad, en las empresas turísticas lo que permanece (imagen) es una cara, un cuerpo, una persona y el nivel de calidad alcanzado, por ella, en la prestación del servicio de atención. Es la parte intangible del producto la que identificamos, en primera instancia, con la imagen de la empresa. Como ya hemos indicado en otros apartados de este libro, las “5 A” representan los aspectos decisivos que debe mostrar el personal de contacto directo ante el cliente para lograr que esa imagen sea positiva:

- **Apariencia**
- **Atención**
- **Amabilidad**
- **Actitud**
- **Adaptabilidad**

Un trato de calidad y personalizado a todos los clientes se centrará en una esmerada atención. La actitud de la empresa ante el cliente es clara, como ya se indicó en apartados anteriores: *“El cliente es el centro de atención de la empresa, y tiene prioridad absoluta”*. Tal vez lo novedoso es la importancia que toman los empleados de contacto, al ser su profesionalidad en el desempeño de la prestación del servicio definitiva para la percepción favorable del cliente. Ellos, los empleados, deben convertirse también en el centro y la prioridad de la empresa. Esta aseveración obliga a replantearse la forma de gestionar la misma, y el posicionamiento que los distintos equipos (operativos, de decisión o estratégicos) tienen en la estructura del sistema empresarial. Los antiguos principios gerenciales se observan poco eficaces para lograr el objetivo principal de las empresas de servicios turísticos, que no es otro que satisfacer y fidelizar al cliente.

En la actualidad el cliente forma parte de la estructura operativa del sistema empresarial, pues como ya se ha indicado con anterioridad es el hilo conductor que permite el devenir del producto en servicio. La empresa se pone a su disposición alterando algunos principios gerenciales que parecían hasta ahora inamovibles. La antigua estructura piramidal se invierte, así el

personal de contacto directo pasa a ser la base sobre la que se sustenta la satisfacción del cliente y el cometido de la dirección es facilitar la labor de los empleados para alcanzar la satisfacción del cliente. Y ésta es la imagen de empresa que da beneficios, pues es la que el cliente interioriza y a la que permanece fiel.



Fuente: Elaboración propia

Figura 11.1. Estructura del sistema.

Esta imagen asociada a una marca es lo que nos decide como consumidores cuando compramos un producto o servicio. En algunos casos esa marca lleva aparejado un distintivo certificador, que supone el reconocimiento formal de adhesión a unas normas acordadas, por ejemplo: sistema normalizador, ecoetiqueta, gestión social responsable... que acreditan la calidad de los productos o servicios prestados, el nivel de respeto al medio ambiente, la gestión sostenible de la empresa... Las certificaciones suponen para la empresa una innovación, y por lo tanto un valor añadido en relación a sus competidores, ellas también dan la oportunidad de transmitir una imagen determinada que puede llegar a identificarse con un nivel de calidad o compromiso por parte de los clientes y de la posibilidad de abrir nuevos mercados.

PRÁCTICA TEMA 11
La actitud en la atención al cliente

1. Realizar una dramatización sobre una tipología de clientes.

En ella se escogerá una tipología de cliente y un profesional de contacto que intentará actuar de forma eficiente y eficaz. La práctica nos permitirá asimilar qué medidas de actuación se muestran más adecuadas y cuáles menos resolutivas.

- 1.1. Debatir durante 10'.
 - 1.2. Actuaciones positivas y negativas.
-

Bibliografía

- AAVV (2006): Guía de protocolo para profesionales y proveedores, Ediciones Protocolo, Madrid.
- Alcalde, F. y otros (2007): *Retos, tendencias y oportunidades en el sector de eventos*, Terra Consultoría.
- Amado, G. y Guittet, A. (1978): *La comunicación en los grupos*, Editorial Planeta
- Barquero Cabrero, J. D. (2005): *Comunicación estratégica: relaciones públicas, publicidad y marketing*, McGraw Hill, Madrid.
- Barquero Cabrero, J. D. y Barquero Cabrero, M. (2005): *Manual de relaciones públicas, publicidad y comunicación*, Ediciones Gestión 2.000, Madrid.
- Barquero, J. D. y Barquero, M. (2007): *El libro de oro de las relaciones públicas: los mejores expertos en relaciones públicas y Think Tank en acción*, Ediciones Gestión 2000, Madrid.
- Barquero Cabrero, J. D. y Fernández Sánchez, L. F. (2007): *Los secretos del protocolo, las relaciones públicas y la publicidad*, Editorial Lex Nova, Valladolid.
- Bayón Mariné, F. y García Isa, I. (1992): *Gestión de Recursos Humanos*, Editorial Síntesis. Madrid.
- Battle, P., Sanjuán, J. C. y Sunyé, J. (2007): *Buenas maneras*, Editorial Timun Más, Barcelona.
- Bernays, E. L. y Barquero, J. D. (2009): *Relaciones públicas: el poder de cambiar*, Editorial Furtwangen, Barcelona.
- Black Sam (2004): *Abc de las relaciones públicas*, Gestión 2.000, Madrid.
- Campos García de Quevedo, G. (2008): *Producción de eventos: la puesta en escena del protocolo*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- Capriotti, P. (1992): *La imagen de Empresa*. Editorial El Ateneo. Madrid.
- Cerra, J., Dorado, J. A., Estepa, D. y García, P. (1991): *Gestión de producción de alojamiento y restauración*, Síntesis, Madrid.
- César Herrero, J. y Fuente Lafuente, J. L. (2005): *La comunicación en el protocolo: el tratamiento de los medios en la organización de actos*, Ediciones Protocolo, Madrid.

- Correas Sánchez, G. (2004): *La empresa y su protocolo: el procedimiento de calidad en la organización de sus actos*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- Corredor, J., Pérez, R., Gutiérrez, O. y Bravo, A. (2008): *Relaciones públicas: las relaciones públicas han cambiado la forma de dirigir: ¡descúbralo!*, Editorial Furtwangen, Barcelona.
- Cuadrado Esclapez, C. (2007): *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*, Fundación Confemetal Editorial, Madrid.
- Cutlip, S., Center, A. y Broom, G. (2006): *Manual de relaciones públicas eficaces*, Gestión 2000, Barcelona.
- Davis, F. (1998): *La comunicación no verbal*, Editorial Alianza, Madrid.
- Dorado, J. A., Cerra, J. y García Isa, I. (2004): *Manual de recepción y atención al cliente*, Síntesis, Madrid.
- Elias, J. y Mascaray, J. (1998): *Mas allá de la comunicación interna*, Editorial Gestión 2000.
- Escalera Aicua, S. (2005): *Ceremonial y protocolo religioso*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- Escamilla Rodríguez, J. (2005): *Organización y protocolo en las bodas*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- Estébanez Gastón, B. (2005): *Protocolo social y empresarial*, London Diplomatic Academy SL.
- Fernández, F. (2002): *El arte del protocolo*, Oberon, Madrid.
- Fernández, F. y Baquero, J. D. (2004): *El libro azul del protocolo y las relaciones públicas*, McGraw Hill, Madrid.
- Fuente Lafuente, C. (2004): *Técnicas de organización de actos*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- (2005): *Manual práctico para la organización de eventos*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- (2006): *Protocolo oficial. Las instituciones españolas de estado y su ceremonial*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- (2007): *Protocolo para eventos*, Ediciones Protocolo, Madrid
- García Isa, I. (1998): *Relaciones en el Entorno de Trabajo*. Editorial Síntesis. Madrid
- (2008): *Estructura del Mercado Turístico*. Editorial Felipe II Libros, Universidad Complutense.
- Goleman, D. (1995): *La inteligencia emocional*. Editorial Cairós. Madrid.
- Herrero, P. (2000): *Gestión y organización de congresos*. Editorial Síntesis. Madrid.
- Horovitz, J. (1991): *La calidad del servicio*. Editorial Mac Graw Hill. Madrid.
- Horovitz, J. y Jurgens Panak, M. (1996): *La satisfacción total del cliente*. Editorial Mac Graw Hill. Madrid.
- Lattimore, D. L. (2008): *Relaciones públicas*, McGraw Hill, Madrid.
- López Caballero, B. (2006). *La diplomacia y su protocolo*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- López Guerrero, J. M. (2005): *Protocolo en el deporte*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- López Nieto, F. (2006): *Manual de protocolo*, Ariel, Barcelona
- Losada Fernández, C. (2007): *Protocolo moderno y éxito social*, Alianza Editorial, Madrid.

- Matilla Serrano, K. (2008): *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*, Editorial UOC, Barcelona.
- Marston, J. (1988): *Relaciones públicas modernas*, McGraw Hill, México.
- Martínez Guillén, M. C. (2007): *Manual básico de protocolo empresarial y social*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Martínez Martínez, I. J. (2005): *Guía para la teoría y técnicas de las relaciones públicas*, Diego Marín Editor.
- Martínez Suárez, I. (2006): *El protocolo en la administración local*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- Merino Reduello, F. (2007): *Las organizaciones internacionales y su protocolo*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- Molinari, S. (2008): *El ceremonial institucional y de los negocios*, Temas Grupo Editorial, Argentina.
- Monferrer, C. A. (2007): *Organización de congresos, exposiciones y otros eventos*, Editorial Dukeen, Argentina.
- Muiños Morales, P. (2005): *El protocolo en las comidas*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- Nurkanovik Egea, M. (2005): *La organización de congresos y su protocolo*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- Paz Couso, R. (2005). *Atención al cliente: Guía práctica de técnicas y estrategias*. Ideas Propias Editorial, Vigo.
- Ramos Fernández, F. (2007): *Protocolo y estrategia para PYMEs: la imagen y excelencia de los pequeños*, Editorial Netbiblo, A Coruña.
- (2008): *El protocolo de empresa: herramienta para crear valor*, Editorial Netbiblo, A Coruña.
- Río Martínez, M. del (2008): *Protocolo: manual práctico para conocer las normas básicas del protocolo diario*, Editorial Gonpat, Santander.
- Rojas Orduña, O. I. (2008): *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*, Esic Editorial, Madrid.
- Rubio Gordo, P. V. (2006): *Derecho premial*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- Salla García, J. (2008): *Plan estratégico de relaciones públicas*, Editorial José María Bosch, Barcelona.
- Sánchez Guzmán, J. R. (1998): *Marketing Comunicación*. Editorial Ciencia 3, Madrid.
- Suárez Pinilla, M., Rivas Correra, P. y Aguilera Molina, C. (2006): *El protocolo en las universidades españolas*, Ediciones Protocolo, Madrid.
- Tschohl, J. (1994): *Alcanzando la excelencia en el servicio*, Díaz de Santos Ediciones, Madrid.
- Torrents Fernández, R. (2005): *Eventos de empresa: el poder de la comunicación en vivo*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Triviño, Y. (2006): *Gestión de eventos feriales: diseño y organización*, Síntesis, Madrid.
- Urbina, de J. A. (2002): *El arte de invitar. Su protocolo*, Editorial temas Hoy, Madrid.
- (2003): *El gran libro del protocolo*, Editorial Temas Hoy, Madrid.

- Vilarrubias Solanes, F. A. (2004): *Tratado De protocolo*, Ediciones Nobel, Oviedo.
- (2006): *Derecho premial: protocolo, ceremonial, heráldica y vexiología en el Estado, en las corporaciones públicas y en la empresa multinacional*, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- Wilcox, D. L., Ault, PH., Agee, W. K. y Cameron, G. T. (2006): *Relaciones públicas: estratégicas y tácticas*, Pearson Educación, Madrid.
- Xifra, J. (2005): *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- (2007): *Técnicas de las relaciones públicas*, Editorial UOC, Barcelona.
- Zala Martínez, D. (2008): *La comunicación en los eventos*, Ediciones Protocolo, Madrid.

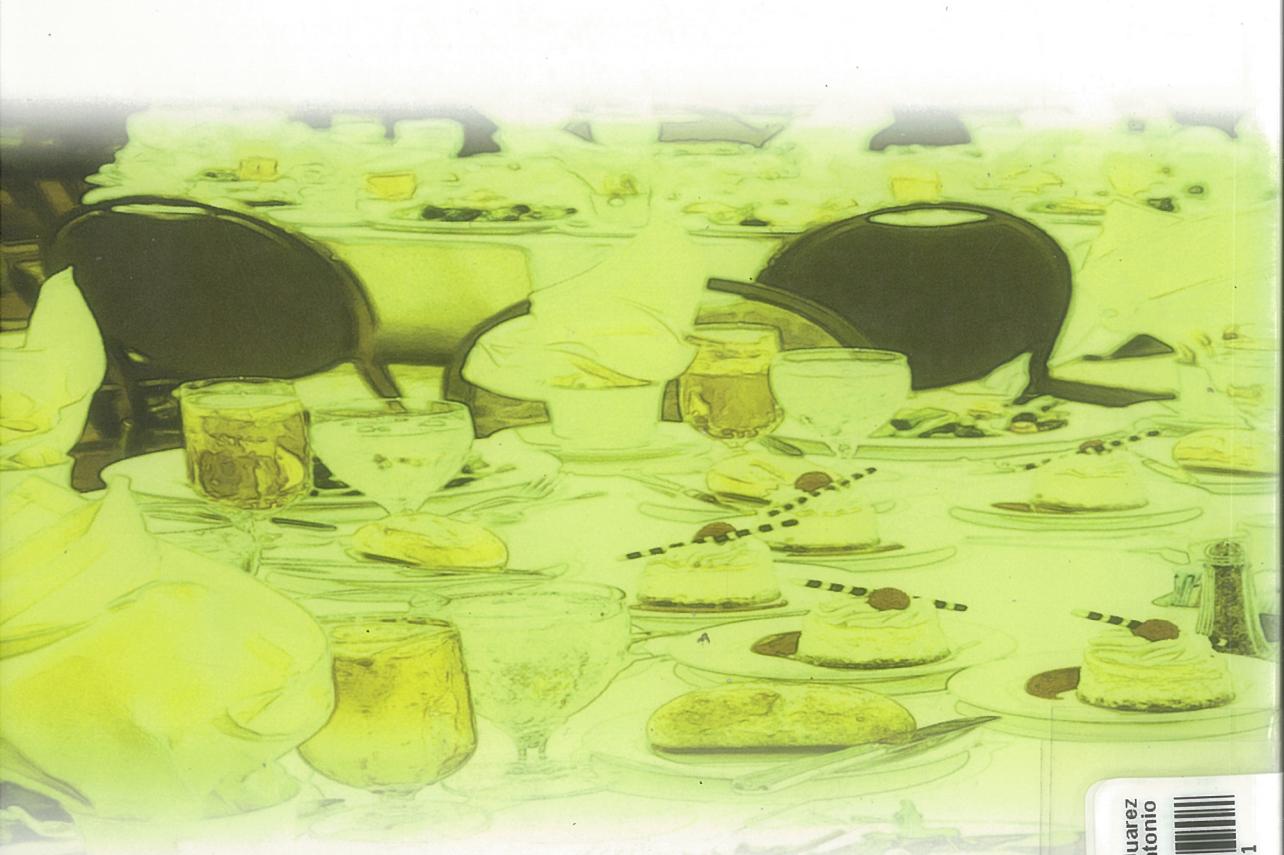
Recursos de Internet

[www.protocoloycomunicación.blogspot.com](http://www.protocoloycomunicacion.blogspot.com)
www.protocolo.org
[www.monografias.com/trabajos12/...](http://www.monografias.com/trabajos12/)

1161701

El presente libro aborda tres pilares básicos para el funcionamiento del sector turístico:

- En primer lugar el *protocolo*, como conjunto de normas, usos y costumbres que condicionan el comportamiento del ser humano, individual y colectivo, en actos tanto públicos como privados.
- En segundo lugar las *relaciones públicas* que, a partir de la propia sociedad y de la opinión pública, contribuyen a que las empresas, organizaciones o clientes alcancen la credibilidad pretendida.
- Y en tercer lugar la *comunicación*, como un proceso continuo de retroalimentación de información, tanto interno como externo, que mantiene el sistema turístico y lo dota de eficiencia y eficacia.



EDITORIAL
SINTESIS

ISBN 978-84-975669-9-5

9 788497 566995

Dorado Juarez
Jose Antonio



1161701