



Organización  
Internacional  
del Trabajo

## Una organización de empleadores eficaz

Una serie de guías prácticas para la creación y  
gestión de organizaciones de empleadores eficaces



### Guía III Cabildeo

Maximizar el impacto del lobby empresarial

Formulación y ejecución de una estrategia de cabildeo exitosa



Producido para la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo por profesores del MBA sobre Organizaciones Internacionales de la Universidad de Ginebra

# Una organización de empleadores eficaz

...una serie de guías prácticas para la creación y gestión de organizaciones de empleadores eficaces

## Guía III **Cabildeo**

---

### **Maximizar el impacto del lobby empresarial**

... formulación y ejecución de una estrategia de cabildeo exitosa

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2005  
Primera edición 2005

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

---

*Una organización de empleadores eficaz*

*Una serie de guías prácticas para la creación y gestión de organizaciones de empleadores eficaces*

Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2005

Guía I. Buen gobierno: ISBN 92-2-317399-X

Guía II. Estrategia: ISBN 92-2-317400-7

Guía III. Cabildeo: ISBN 92-2-317401-5

Guía IV. Generación de ingresos: ISBN 92-2-317402-3

Una organización de empleadores eficaz. Serie completa de 4 guías: ISBN 92-2-317403-1 (versión impresa)

Una organización de empleadores eficaz. Serie completa de 4 guías: ISBN 92-2-317404-X (versión en CD-ROM)

También disponible en inglés: *The Effective Employers' Organization* (ISBN 92-2-117403-4)

y en francés: *Une organisation d'employeurs efficace* (ISBN 92-2-217403-8)

Datos de catalogación de la OIT

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, en respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, que también puede enviar a quienes lo soliciten un catálogo o una lista de nuevas publicaciones.

Visite nuestro sitio *web*: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

---

*Diseño gráfico: Sección de Concepción y Producción de Material Multimedia, Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, Italia*  
*Impresión: Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, Italia*

# Guía III **Cabildeo**

## Maximizar el impacto del lobby empresarial

... formulación y ejecución de una estrategia de cabildeo exitosa

### ÍNDICE

|                   |   |           |
|-------------------|---|-----------|
| <b>SECCIÓN 1</b>  | Cómo usar esta guía   | <b>1</b>  |
| <b>SECCIÓN 2</b>  | Las organizaciones de empleadores y la defensa de sus intereses   | <b>5</b>  |
| <b>SECCIÓN 3</b>  | Formulación de la agenda empresarial  | <b>7</b>  |
| <b>SECCIÓN 4</b>  | Determinación de objetivos y evaluación de tácticas   | <b>19</b> |
| <b>SECCIÓN 5</b>  | Elaboración de materiales de cabildeo orientados a destinatarios específicos  | <b>29</b> |
| <b>SECCIÓN 6</b>  | Medición del éxito y comunicación de éste a los afiliados   | <b>37</b> |
| <b>SECCIÓN 7</b>  | Combinación de diversos elementos: un plan conjunto para el éxito en materia de cabildeo  | <b>41</b> |
| <b>SECCIÓN 8</b>  | Recopilación de listas de comprobación en materia de cabildeo   | <b>43</b> |
| <b>SECCIÓN 9</b>  | Qué opinan los expertos en ciencias empresariales (contribución de Vinod K. Aggarwal, Universidad de California en Berkeley)                            | <b>47</b> |
| <b>SECCIÓN 10</b> | Otras lecturas y fuentes de información sobre el cabildeo y las organizaciones de empleadores   | <b>55</b> |
| <b>SECCIÓN 11</b> | Apéndice<br>"Preparación de la agenda empresarial para 2003-2004."<br>Encuesta sobre cuestiones prioritarias de la Cámara de Comercio de Estados Unidos | <b>59</b> |



## Sección 1

### Cómo usar esta guía

Esta guía “**Maximizar el impacto del lobby empresarial... formulación y ejecución de una estrategia de cabildeo exitosa**” es la tercera publicación de la serie “**Una organización de empleadores eficaz**”. Este conjunto ha sido creado para ayudar a directivos, ejecutivos y gestores de organizaciones de empleadores a constituir y gestionar dichas organizaciones de una manera más estratégica y eficaz. La guía se dirige fundamentalmente a aquéllos que se ocupan del establecimiento, el desarrollo y la gestión de organizaciones de empleadores de ámbito nacional en países en vías de desarrollo y economías en transición. No obstante, ofrece un amplio asesoramiento destinado a las organizaciones regionales y sectoriales que se ocupan de representar los intereses de los empleadores, y resultará útil para las organizaciones de

empleadores de ámbito nacional de los países desarrollados. Este será particularmente el caso de las organizaciones que consideren, o hayan emprendido ya, una revisión estratégica sobre la forma de abordar la defensa de sus intereses.

“**Maximizar el impacto del lobby empresarial**” ofrece un planteamiento gradual para mejorar la eficacia de las tareas de cabildeo de las organizaciones de empleadores. Contiene un conjunto de instrumentos prácticos que ayudarán a los directivos de las organizaciones de empleadores a revisar su enfoque actual en materia de cabildeo, o a elaborar una estrategia de cabildeo partiendo de cero. Existen cuatro tipos de instrumentos:

#### Listas de comprobación



Las **listas de comprobación** ayudan a determinar cuál es la posición actual de su organización, localizar las deficiencias estratégicas y planificar vías para la formulación y la ejecución de una estrategia de éxito en materia de cabildeo.

#### Prácticas más eficaces



Las **prácticas más eficaces** proporcionan ejemplos de cómo han hecho otras organizaciones para abordar los problemas que usted enfrenta.

#### Ejercicios prácticos



Los **ejercicios prácticos** pueden utilizarse individualmente, en grupos de trabajo o por órganos encargados de la toma de decisiones.

#### Citas clave



Las **citas clave** de autores respetados ilustran los puntos más importantes, que usted puede usar en sus propias charlas y documentos.

Si la organización de empleadores es reconocida por su cabildeo eficaz, se fortalece el perfil público de la misma tanto con los responsables de la formulación de políticas como con la comunidad empresarial. Unos resultados satisfactorios en el ámbito del cabildeo conducen directamente al incremento de afiliados. Asimismo, aporta la reputación y el “reconocimiento de marca” necesarios para fomentar otros servicios generadores de ingresos ofrecidos por la organización. En resumen, el reconocimiento como cabildeo eficaz crea un círculo virtuoso que conduce al incremento de los afiliados, de los ingresos procedentes de las suscripciones y los

servicios de los miembros, y a un mejor y más eficaz ejercicio de influencias al aumentar los recursos disponibles y la representatividad.

### Qué contiene la guía

Los ocho pasos clave para el éxito en el terreno de la promoción, que figuran a continuación, se describen en detalle en las secciones 3 a 6 de la guía y se han resumido en la sección 7, “combinando todo los elementos”.

|                    |                        |  |
|--------------------|------------------------|--|
| <b>Paso uno</b>    | <b>SECCIONES 3 Y 4</b> | Detección de temas relevantes  |
| <b>Paso dos</b>    |                        | Selección de prioridades   |
| <b>Paso tres</b>   |                        | Elaboración de una agenda empresarial  |
| <b>Paso cuatro</b> |                        | Identificación y análisis de las fuerzas favorables y opuestas                           |
| <b>Paso cinco</b>  | <b>SECCIÓN 5</b>       | Elaboración del principal documento de cabildeo: “la carpeta de información por niveles” |
| <b>Paso seis</b>   |                        | Elaboración de tácticas de campaña por tema  |
| <b>Paso siete</b>  |                        | Elaboración de un plan de campaña para cada tema de la agenda empresarial                |
| <b>Paso ocho</b>   | <b>SECCIÓN 6</b>       | Medición del éxito y comunicación de éste a los afiliados                                |

La sección 8 de la guía brinda una *lista de comprobación definitiva* que combina las listas de comprobación “específicas para cada materia” que se encuentran en el texto. Se obtiene así un instrumento de revisión global para la organización. Este instrumento puede utilizarse una vez examinada la guía, a fin de facilitar la planificación de acciones, o bien al principio, como medida de referencia para determinar la situación de su organización en lo que se refiere a estrategias y tácticas en materia de cabildeo.

La sección 9 ofrece un breve resumen de la bibliografía académica en el campo del cabildeo y las organizaciones de empleadores: “*lo que opinan*

*los expertos en ciencias empresariales*”. En ella se describen, en un contexto académico único, los instrumentos analíticos propuestos en la presente guía. Se trata de una sección “independiente” en el que se proporcionan al lector referencias académicas básicas en materia de cabildeo, y se prepara el camino a las lecturas adicionales que se sugieren en la sección 10. En esta sección se proponen otras fuentes de lectura o asistencia relacionadas de modo específico con el cabildeo, las organizaciones de empleadores y otros grupos de interés especial. Son relativamente pocas las publicaciones que abordan estas cuestiones, y las que hay no son bien conocidas. La sección 10 intenta conducir al lector en la dirección adecuada.

Esta guía intenta ser una herramienta de uso múltiple. Si bien su lectura puede resultar interesante y relativamente simple, leerla desde el principio hasta el final no es la única, ni la mejor manera de encontrar su máximo valor.

- Toda organización de empleadores habrá establecido ya una estrategia y prioridades de alguna índole en el ámbito del cabildeo. Puede que desee utilizar la guía como elemento de referencia con el que comparar sus planteamientos actuales.
- Algunas organizaciones podrán interesarse específicamente en determinados aspectos como la movilización de afiliados o la formación de coaliciones como complementos a su tarea actual en materia de cabildeo.
- Cabe la posibilidad de que otras deseen utilizar las numerosas herramientas prácticas contenidas en la guía para mejorar su práctica actual, o para determinar si los planteamientos que van más allá de un almuerzo para exponer puntos de vista o de la publicación de un comunicado de prensa pueden rendir fruto.

... usted elige.

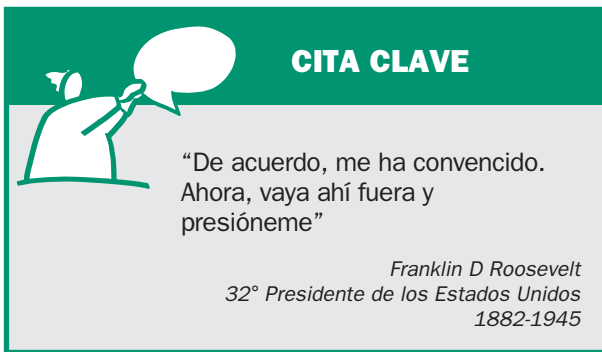
Por último, la presente es una guía breve de una cuestión compleja. No pretende ser exhaustiva ni contiene ideas originales. La guía se ha servido en gran medida y abiertamente de materiales anteriores relativos al cabildeo en general y a las organizaciones de empleadores y los grupos de interés especial en particular. Se basa también en la experiencia de los autores que han observado lo que funciona y lo que no en la práctica en el día a día. En el texto, en los cuadros sobre las prácticas más eficaces y en las sugerencias de lecturas adicionales se ha procurado consignar exhaustivamente la amplia gama de fuentes utilizadas.





## Sección 2

# Las organizaciones de empleadores y la defensa de sus intereses



Casi todas las organizaciones de empleadores hacen alguna referencia en sus declaraciones de misión al cabildeo o lobbying en nombre de sus afiliados. Sólo las pocas organizaciones que se dedican en exclusiva a prestar un único servicio específico a sus miembros (por lo común, la negociación colectiva con múltiples empleadores) muestran escaso o nulo interés en las labores de cabildeo. Para la mayoría de las organizaciones de empleadores, la prestación de servicios a los miembros es lo que atrae a los afiliados y genera los ingresos que financiarán sus actividades de cabildeo y darán peso y credibilidad a la “voz” de la organización.

### ¿Qué es el cabildeo?

En términos muy sencillos, el cabildeo es el acto de ejercer presión o de respaldar algo o a alguien. Al referirnos al cabildeo o lobbying en el ámbito de las organizaciones de empleadores, tendemos a pensar en la defensa de intereses en el ámbito de las políticas públicas, es decir, en las medidas destinadas a influir en la legislación, los reglamentos, las decisiones judiciales y en el comportamiento y planteamiento generales de los partidos políticos.

### ¿Por qué es importante el cabildeo empresarial?

La naturaleza del entorno en el que una compañía desarrolla su actividad empresarial es esencial para el éxito. La riqueza de una nación procede de

sus empresas. Éstas también crean los empleos asociados al proceso de producción y venta de bienes y servicios. Las compañías pueden ser más eficaces si operan en un entorno propicio para las empresas y las iniciativas empresariales. Con tal propósito, las empresas deben influir en los legisladores, los administradores y la judicatura; contrarrestar la influencia que ejercen los grupos de presión que pretenden regular aún más el entorno en el que operan las compañías, y convencer a los votantes de las ventajas de contar con un entorno operativo “favorable a la empresa”.

La mayoría de los gobiernos actuales comprenden que es necesario ofrecer un entorno que favorezca a la empresa, para fortalecer la prosperidad y el éxito económicos nacionales. No obstante, se enfrentan a un grupo de presión contrario a la empresa que raramente ha estado tan bien organizado y ha sido tan eficaz en materias como el medio ambiente, la libertad de mercado, la salud, la gestión financiera y las normas de trabajo. El crecimiento exponencial del número y de la influencia de las organizaciones activistas contrarias a la empresa, así como de los grupos de interés especial, se han visto reforzados por los enormes avances en la tecnología de las comunicaciones y la globalización de los medios.

### Cabildeo y organizaciones de empleadores

El cometido de las organizaciones de empleadores es prestar servicio a los afiliados que las crearon. Suelen ofrecer una serie de servicios destinados a mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones de sus miembros. De los servicios que ofrecen, el fundamental es garantizar que las leyes y los reglamentos aplicables a las empresas no constituyan obstáculos para ellas. El Centro para la Empresa Privada Internacional (CIPE) enumera siete características de las asociaciones de empresas que han cosechado éxitos con respecto a sus prácticas de cabildeo.

Se sabe que las asociaciones empresariales eficaces en su labor de cabildeo realizan lo siguiente:

- **expresan las demandas de sus afiliados con una sola voz**, lo que atrae al máximo la atención de los responsables de la formulación de políticas;
- **se reúnen periódicamente con los responsables de la toma de decisiones** para debatir cuestiones políticas clave y para ofrecer publicaciones bien documentadas;
- **establecen canales habituales de comunicación y relaciones estrechas de colaboración con los funcionarios públicos**;
- **utilizan estos canales para promover los intereses de los miembros**, influyendo con ello en la orientación y dirección de determinadas propuestas de leyes y políticas;
- **participan en actividades de cabildeo tanto proactivas como reactivas en beneficio de sus afiliados** (intendando establecer el programa de acción en materia de formulación de políticas expresando demandas y proponiendo políticas concretas);
- **ayudan a prevenir los frecuentes cambios en el marco normativo y jurídico relacionado con la actividad empresarial**;
- **supervisan la aplicación de las políticas** para garantizar que las disposiciones promulgadas que resulten de interés para los afiliados se apliquen de forma equitativa, coherente y rápida.

Si la organización de empleadores es reconocida por su lobby eficaz, se fortalece el perfil público de la misma tanto con los responsables de la formulación de políticas como con la comunidad empresarial. Unos resultados satisfactorios en el ámbito del cabildeo conducen directamente al incremento de afiliados. Asimismo, aporta la reputación y el “reconocimiento de marca” necesarios para fomentar otros servicios generadores de ingresos ofrecidos por la organización. En resumen, el reconocimiento como cabildeador eficaz crea un círculo virtuoso que conduce al incremento de los afiliados, de los ingresos procedentes de las suscripciones y los servicios de los miembros, y a un mejor y más eficaz ejercicio de influencias al aumentar los recursos disponibles y la representatividad.

## La necesidad de un planteamiento estratégico

Muchos defienden que el cabildeo eficaz es un asunto táctico relacionado con la capacidad de respuesta. Los gobiernos elaboran muchas propuestas que afectan al entorno empresarial, y las organizaciones de empleadores hacen todo lo posible para abordar cada una de ellas a medida que van surgiendo.

Aunque el cometido de las organizaciones de empleadores es representar los intereses del sector de la economía que genera riqueza, ellas mismas no suelen enriquecerse. Puesto que realizan labores de cabildeo en nombre del conjunto de la comunidad empresarial, muchos opinan que la tendencia a “beneficiarse gratuitamente” del éxito del cabildeo, sin compartir los costos, constituye un problema grave. La mayoría de las organizaciones trabajan para combatir esa tendencia entre los empresarios mediante diversos servicios que aumentan el número de afiliados y de ingresos, lo que les permitirán un cabildeo más eficaz.

Como en cualquier otro ámbito, ofrecer los mejores resultados posibles con recursos limitados exige unas virtudes clave en el establecimiento de prioridades y en la posterior ejecución de las mismas. En resumen, las organizaciones de empleadores no pueden desviarse de su cometido debido al volumen o a “la urgencia”, en detrimento de “lo importante”. Tienen que formular y ejecutar una estrategia de cabildeo eficaz dentro de la cual se enmarquen sus tácticas de ejercicio de influencias.

Una estrategia de cabildeo eficaz se asienta sobre tres pilares:

1. prioridades de cabildeo claras;
2. capacidad de investigación y análisis de primera categoría;
3. comprensión de los procesos de gobierno y administración, y conocimiento de cómo aprovecharlos de modo eficaz y oportuno.

En este contexto, las siguientes secciones de la guía adoptan un planteamiento gradual para la formulación y ejecución de una estrategia de cabildeo eficaz.

## Sección 3

# Formulación de la agenda empresarial

### CITA CLAVE



“El que no conoce los planes enemigos no puede establecer alianzas. El que no conoce la situación del terreno no puede maniobrar con sus fuerzas. El que no usa guías locales no tomará ventaja del terreno.”

Sun Tzu,  
“El arte de la guerra”  
General chino, hacia el 500 a.C.

Si las organizaciones de empleadores desean ser eficaces en sus labores de cabildeo deben entender con claridad los objetivos que quieren perseguir. Los objetivos de cabildeo en el ámbito de las políticas públicas están definidos de muchas maneras, pero es cada vez más frecuente que las organizaciones de empleadores se refieran a ellas como “agenda empresarial” o “agenda nacional del sector empresarial”.

Puesto que las organizaciones de empleadores tienen la función de defender los intereses de sus miembros, es fundamental que las compañías y organizaciones afiliadas participen en la determinación de temas relevantes y el establecimiento de prioridades. El éxito en el cabildeo suele incluir la formación de coaliciones que consientan en emprender acciones concertadas. Para la organización de empleadores no hay una coalición más poderosa que una labor de cabildeo coordinada, emprendida por las compañías y organizaciones afiliadas. Por este motivo, los afiliados de la organización necesitan participar en la determinación de temas y el establecimiento de prioridades; necesitan también saber cuándo y cómo utilizar los argumentos clave relacionados con esas cuestiones.

### Determinación de los temas de interés para los afiliados

La única manera de determinar cuáles son los temas de interés para los miembros es preguntándoles. Ahora bien, esto supone que los

miembros comprenden con claridad de qué cuestiones se trata exactamente, los planes que tiene el Gobierno (o la oposición), el calendario del Parlamento, las posibles alternativas en materia de políticas, etc. La mayoría de los afiliados a organizaciones de empleadores se dedican a la actividad empresarial con la intención de gestionar compañías prósperas, no de investigar cuestiones a escala local, nacional, regional o mundial. Por esta razón las organizaciones de empleadores necesitarán invertir tiempo y esfuerzos en investigar la agenda actual y futura.

No es una tarea sencilla. Aunque algunas organizaciones de empleadores conceden prioridad exclusiva a las cuestiones laborales o de empleo, otras intentan promover la “voz de las empresas” en todo el abanico de cuestiones que les afectan. La agenda empresarial puede incluir asuntos en materia de empleo, seguridad, comercio, *marketing*, envasado y etiquetado, medio ambiente, cuestiones financieras o tributarias, seguridad social, transporte e infraestructura, telecomunicaciones y tecnologías de la información, aranceles, disposiciones para el registro de empresas, educación y formación. Incluso para las organizaciones que dan prioridad exclusiva a las cuestiones de empleo, existen importantes interrelaciones entre el empleo y, por ejemplo, la seguridad social, las disposiciones fiscales, la seguridad y la educación son frecuentes.

La mayoría de las organizaciones de empleadores tendrán ya un medio para determinar y realizar un seguimiento de las cuestiones importantes y de las que están por producirse; es probable que se suscriban a uno o más de los servicios específicos de información que hay en casi todos los países. Algunas organizaciones de empleadores venden en realidad, como un servicio a los miembros, su propio sistema de seguimiento de la legislación. Como complemento de estos recursos, será de utilidad en esta fase que la organización emprenda unos análisis PEST y FODA. Dichas herramientas de análisis se describen en detalle en la guía II de esta serie.

El análisis PEST tiene por objeto ayudar a las organizaciones de empleadores a seleccionar las cuestiones externas que son importantes para el cumplimiento de su misión. El siguiente fragmento está extraído directamente de la guía de estrategia.



## EJERCICIO PRÁCTICO

### El análisis PEST sobre promoción

El **análisis PEST** es un marco utilizado para examinar el macroentorno estratégico externo en el que trabaja una organización. PEST es una sigla de los factores siguientes:

- factores políticos
- factores económicos
- factores sociales, y
- factores tecnológicos.

Los factores PEST desempeñan un papel importante en las oportunidades de creación de valor agregado de una estrategia. Ahora bien, los factores PEST suelen ser ajenos al control de la organización y, por tanto, reciben en general la consideración de amenazas u oportunidades.


Puesto que los factores macroeconómicos difieren en función del continente, el país o, incluso, la región, los análisis PEST han de efectuarse con la debida agregación. En un país con fuertes diferencias regionales, podrá efectuarse a esta escala. En el cuadro que figura a continuación se ofrecen ejemplos de factores PEST habituales.

| Políticos<br>(incluidos legales)   | Económicos                              | Sociales  | Tecnológicos   |
|--|---|---|--|
| Normativa y protección medioambiental  | Crecimiento económico                   | Distribución de la renta  | Gasto en investigación de la Administración                    |
| Políticas fiscales   | Tipos de interés y políticas monetarias | Demografía  | Prioridad otorgada por la industria a los avances tecnológicos |
| Normativa sobre comercio internacional y restricciones a éste                | Gasto público                           | Movilidad laboral y social                                      | Nuevas invenciones y desarrollo                                |
| Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores | Políticas de desempleo                  | Cambios en el estilo de vida                                    | Tasa de transferencia tecnológica                              |
| Legislación en materia de empleo   | Tributación                             | Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio | Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica      |
| Organización y actitud de la Administración                                  | Tipos de cambio                         | Educación   | Uso y costos de la energía                                     |
| Estabilidad política   | Etapas del ciclo empresarial            | Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad    | (Cambios en) Internet  |

La ejecución de un análisis PEST es un proceso relativamente simple, y puede efectuarse mediante talleres, en los que se apliquen técnicas de intercambio de ideas (*brainstorming*). Cabe señalar que en algunos casos se utilizan formas ampliadas del análisis PEST, como SLEPT (que incluye factores legales) o STEEPLE: factores sociales/demográficos, tecnológicos, económicos, medioambientales (naturales), políticos, legales y éticos, etc.

El análisis PEST suele combinarse con el elemento **OA** del análisis FODA. Pueden estudiarse las “oportunidades y amenazas” del FODA a escala local, nacional, regional y mundial, a fin de detectar

las cuestiones más importantes que actúan a favor y en contra de los intereses empresariales. De nuevo, el siguiente fragmento está extraído de la guía II de esta serie.



## EJERCICIO PRÁCTICO

### El análisis FODA para cabildeo

| OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS   |  |
|---|--|
| Oportunidades   | Amenazas   |
| <p><b>Nacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ p. ej., programa de privatización</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ p. ej., leyes propuestas en materia de financiación de pensiones</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> </ul> |
| <p><b>Regional (p. ej., UE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ p. ej., programa de competitividad de la UE</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ p. ej., leyes en materia de medio ambiente</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> </ul>                       |
| <p><b>Internacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ p. ej., propuestas de liberalización de la OMC</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ p. ej., labor de la OIT en materia de trabajo en subcontratación</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> <li>■ _____</li> </ul> |

Al terminar el análisis de las posibles cuestiones en materia de cabildeo actuales y futuras, y elaborar una lista de las opciones de cabildeo, puede optar por usar sus propios recursos internos, por contratar a un consultor especialista o por solicitar la participación de unos cuantos afiliados clave con experiencia en la materia. Si su organización ya tiene un comité dedicado al cabildeo, será un buen punto de partida.

La lista de posibles cuestiones que resulte de este proceso será probablemente larga. El próximo paso será depurar la larga lista según la importancia que

tengan las cuestiones para los afiliados de su organización y las posibilidades de éxito de la labor de cabildeo. Recuerde que una organización con 47 prioridades en el ejercicio de influencias no tiene prioridades en absoluto. A modo de orientación, debería considerar alrededor de 12 áreas prioritarias, en las que deberá trazar posteriormente un plan detallado para la campaña de cabildeo. Las cifras definitivas dependerán, obviamente, de la complejidad de las cuestiones y de los recursos de que disponga. La siguiente lista de criterios con los que pueden valorarse los temas ha sido adaptada de la elaborada en un

principio por el Centro para la Empresa Privada Internacional (CIPE).

- pertinencia para la misión de la organización de empleadores;
- pertinencia para un número significativo de afiliados a la organización de empleadores;
- afecta a políticas, leyes o reglamentos (al contrario que las cuestiones esporádicas o impredecibles);
- afecta a “políticas de base”, no sólo a “síntomas”;
- cuestiones claras;
- ofrece una buena ocasión para el éxito del cabildeo a corto plazo (eviten las cuestiones que, por ejemplo, exigen un cambio en la Constitución nacional);
- posibilidades de conseguir el respaldo público de los afiliados a la organización de empleadores;
- poca oposición por parte de los grupos influyentes, los legisladores o el público en general;
- pocas probabilidades de dañar la reputación de la organización de empleadores.

Una vez reducida la lista de prioridades de promoción a un número más manejable de opciones, necesitará hacer otra “depuración” a partir de las opiniones de algunos o todos sus afiliados. Antes de dirigirse a ellos, puede ser conveniente presentar el borrador de la lista que ha elaborado a su Junta Directiva para que efectúen la revisión y las propuestas preliminares.

## Sondeo de las opiniones de los afiliados

Después del debate preliminar de la Junta acerca de la lista de temas, puede empezar a recabar la opinión de sus afiliados para establecer lo que consideran que deberían ser las prioridades en materia de cabildeo en su organización.

Como parte de sus prácticas diarias de trabajo, es probable que hable con diversos afiliados no especializados y miembros del comité sobre sus intereses en lo que respecta al cabildeo. Habrá usado ya esta información para tomar

decisiones informadas relativas al contenido de la lista que desea presentar a los afiliados. Recuerde que aunque una parte del ejercicio de consulta a los miembros consiste en garantizar que las opiniones de ambas partes sean conformes, otra es lograr el compromiso con el programa de acción y preparar el terreno para las actuaciones de respaldo de los miembros. Es de crucial importancia que la política de cabildeo de su organización sea “propiedad” de sus afiliados. En consecuencia, aunque esté convencido de que la lista de prioridades que tiene es la correcta, debería considerar detenidamente la realización de un ejercicio de consulta mucho más amplio.

Para recabar las opiniones de los miembros, hay tres planteamientos generales:

- a) realizar un censo o una encuesta por muestreo;
- b) entrevistar a un grupo representativo de afiliados, o
- c) mantener debates con grupos específicos.

Puede, de hecho, escoger una combinación de los tres. Cualquiera que sea el planteamiento que elija, debe garantizar que cubre todo el espectro de afiliados en términos de sectores ramas de actividad y tamaños de empresa.

No conviene elaborar programas de cabildeo sobre campañas negativas si no se pueden ofrecer soluciones. Las preguntas que haga a sus afiliados deberían incluir una indicación clara de la cuestión relativa a la formulación de políticas, **y también** la dirección de la política en la que se busca una solución. Por ejemplo, “el salario mínimo” puede ser una cuestión prioritaria, pero el objetivo de la política para la organización de empleadores debería ser más bien “garantizar que cualquier incremento del salario mínimo se limite a un nivel inferior a la tasa de inflación predominante”.

Efectuar una encuesta, realizar entrevistas o mantener debates con grupos específicos a partir de una muestra representativa de los miembros son procesos relativamente sencillos, y la mayoría de las organizaciones de empleadores serán capaces de gestionarlos por sí mismos. Recuerde que es necesario que cualquier actividad basada en muestras cubra al conjunto de sus afiliados, y que será útil cotejar las respuestas según el tamaño de la empresa y el sector al que pertenezca, a fin e determinar y evaluar las diferencias de opinión.



**PRÁCTICAS MÁS EFICACES**

**CÓMO ELABORAR UNA ENCUESTA DESTINADA A LOS AFILIADOS**

Las preguntas de la encuesta serán algo parecido a lo siguiente:

**Pregunta X** Indique qué nivel de prioridad cree que XXXXX [organización de empleadores] debe otorgar a las cuestiones relativas a la formulación de políticas que figuran a continuación:

|   | Muy alta | Alta | No muy alta | Escasa | No sé |
|---|----------|------|-------------|--------|-------|
| <b>PRIORIDADES DE LA LISTA</b>  |          |      |             |        |       |
| 1. Garantizar que las propuestas de la Administración destinadas a aumentar el salario mínimo obligatorio se limitan a un nivel inferior a la tasa de inflación predominante. |          |      |             |        |       |
| .....   |          |      |             |        |       |

Al redactar las preguntas, es más que probable que desee dividir las según la cuestión a la que se refieran (p. ej., empleo, educación, comercio, salud y seguridad) y la escala que tengan (p. ej., nacional, regional, mundial).

La realización de un cuestionario puede ser más difícil o costosa que organizar una serie de debates con grupos específicos, pero la información cuantitativa que aquél le proporciona puede resultar de utilidad, ya que es una demostración de la fuerza de la opinión de los afiliados ante aquéllos a los que desea usted influir; puede ser también la base de un comunicado de prensa para presentar la agenda empresarial de su organización.

Una vez recibidas las opiniones de sus afiliados acerca de las prioridades en materia de cabildeo, es necesario transformar éstas en objetivos amplios de cabildeo (es decir, la agenda empresarial), sobre los que desarrollar planes específicos para campañas de cabildeo. En este punto, debería garantizar que sus objetivos de cabildeo cuentan con la aprobación de la Junta.

Ahora es cuando verá el primer resultado real: la agenda empresarial. Esta lista concisa de los objetivos de promoción que su organización pretende lograr es un valioso documento que merece una amplia difusión y cierto grado de publicidad. El plan elaborado por la organización de empleadores irlandesa (IBEC), denominado "Visión 2012", es un buen ejemplo de agenda empresarial a medio plazo que se utiliza para elaborar planes detallados de las campañas de cabildeo de una organización. En el recuadro de prácticas más eficaces que figura a continuación se presenta un esbozo. La versión original, que es interactiva, puede consultarse en el sitio [www.ibec.ie](http://www.ibec.ie). En el siguiente ejemplo, únicamente la Visión 06, relativa al mercado de trabajo y al desarrollo de los recursos humanos, contiene el texto completo del objetivo de la política, pero la versión interactiva de la página web ofrece detalles similares para cada una de "las 8 grandes" áreas de esta visión .



**PRÁCTICAS MÁS EFICACES**

**Con la presente guía se adjunta a modo de apéndice un ejemplo de encuesta sobre cuestiones prioritarias, con una amplia base representativa, elaborada por la Cámara de Comercio de Estados Unidos.**





## PRÁCTICAS MÁS EFICACES



La IBEC, como organización que representa los intereses de empresas y empleadores en Irlanda, ha aprobado una visión general para Irlanda en 2012, centrada en las prioridades en materia de formulación de políticas comunes a todos los sectores y regiones empresariales.

Nuestra visión para Irlanda se basa en la creencia de que a través de la competitividad alcanzaremos el crecimiento económico necesario para mejorar los niveles de vida de todos los ciudadanos. Nuestro propósito es convertir a Irlanda en la economía más competitiva del mundo en 2012.

Sabemos que la IBEC no puede lograr por sí sola que nuestra economía sea competitiva. Ahora bien, podemos abogar por la adopción de políticas económicas a escala nacional e internacional para respaldar tal objetivo. Para promover la consecución de nuestra visión, nos centraremos en ocho prioridades en materia de políticas que denominaremos "Las 8 grandes". Nuestro propósito es conseguir un consenso entre los principales interlocutores sobre el hecho de que no sólo es deseable alcanzar nuestras "8 grandes" prioridades, sino que ello es esencial para la prosperidad y el desarrollo económicos futuros de Irlanda.



**Visión 01: Medición de la competitividad global**

**Visión 02: Infraestructura**

**Visión 03: Educación y formación**

**Visión 04: Liberalización**

**Visión 05: Tecnologías de la información y la comunicación**

**Visión 06: Mercado de trabajo y desarrollo de los recursos humanos**

**Visión 07: Empresas responsables**

**Visión 08: La calidad de nuestro sector público**

**“Lograr el equilibrio adecuado en nuestra oferta en el mercado de trabajo, potenciando la flexibilidad de la mano de obra y promoviendo las más eficaces prácticas en el desarrollo de los recursos humanos, conforme con las necesidades competitivas de las empresas y los desafíos que plantea un entorno en perpetua evolución.”**

## Transformación del programa empresarial en argumentos eficaces



**CITA CLAVE**

“Los gobiernos no están interesados en los grandes problemas; sino en encontrar soluciones aceptables social, política y económicamente a los problemas que pueden resolverse.”


*D. Kindon  
Committee Bulletin's Guide to Lobbying Australia, 2005*

Una vez establecidos sus objetivos de cabildeo, debe pasar de la estrategia a la táctica. Para ser un cabildero eficaz tiene que tener datos y

utilizarlos de la forma más eficaz. Tiene también que ser capaz de presentar soluciones aceptables. La importancia de conseguir datos e información de calidad y disponer de las investigaciones más recientes es algo que no puede infravalorarse. Tener información equivocada o desconocer las investigaciones importantes socavarán incluso las campañas de cabildeo mejor planificadas.

A fin de planificar una campaña para cada una de las áreas de prioridad necesitará conocer el grado de apoyo y oposición al que puede enfrentarse, y de dónde procederá. La realización de este análisis le ayudará a conformar sus argumentos básicos y a aumentar su eficacia al efectuar una planificación más pormenorizada de la campaña.

La mejor forma de determinar la fuente y la fuerza de los puntos de apoyo y de oposición es utilizar la hoja distributiva sobre políticas (HDP) que se explica a continuación.



**EJERCICIO PRÁCTICO**

**Esta hoja de cálculo le ayuda a definir el posible nivel de acción o de participación de los grupos favorables y opuestos, así como su correspondiente eficacia, en una cuestión que puede tener consecuencias para la empresa.**

En el **aspecto de la demanda** se examinan los incentivos para diversos grupos de interés a partir de los sustitutos, la magnitud general de los beneficios que genera el éxito y los beneficios per cápita que motivan a un grupo de interés concreto. La sección **Sustitutos** se centra en las alternativas que pueden buscar las empresas u organizaciones de empresas, o sus representados. Por ejemplo, los accionistas no suelen estar motivados para participar en las acciones colectivas, puesto que tienen la opción de vender sus acciones. De modo similar, las organizaciones de empresas, en particular las que representan una gran diversidad de intereses, tendrán un sinnúmero de cuestiones que abordar, y deben escoger y enfrentarse a presiones que compiten entre sí ejercidas por sus miembros para que se ocupen de varias cuestiones. La sección correspondiente a **magnitud y beneficios per cápita** se refiere a lo que serán los beneficios globales y los específicos para la compañía o la asociación de empresas. Los grupos que presionan a las asociaciones de empresas suelen considerar que éstas no pueden generar el interés suficiente entre sus miembros para que participen en acciones relativas a políticas, a pesar de las ganancias globales. Esto puede ser resultado de una combinación de numerosos afiliados, pero escasos beneficios per cápita. En algunas ocasiones, los beneficios de las actividades de presión pueden revertir sólo en algunos miembros, en cuyo caso será también difícil lograr consenso sobre una estrategia, es decir, se producen altos beneficios per cápita, pero escasa ganancia global.

El **aspecto de la oferta** se centra en las capacidades de poder de los participantes en cuestión, de su cifra (cuántos grupos o personas pueden intervenir), de su cobertura por lo que respecta a jurisdicciones políticas competentes, y de los recursos que pueden asignarse a la cuestión. En general, las asociaciones con una amplia afiliación serán más eficaces para promover la acción, y este poder se verá redoblado si cuentan con una cobertura significativa del Parlamento y del Congreso. Ciertas empresas y asociaciones pueden no tener el tamaño y la cobertura adecuados, pero estar mejor financiados y, en consecuencia, ser capaces de gastar considerablemente más recursos en la participación en actividades relacionadas con la formulación de políticas. El último elemento, el costo organizativo, es probablemente el más crucial, puesto que se refiere a los problemas de los **“beneficiarios gratuitos”** (free riding).



## EJERCICIO PRÁCTICO (cont.)

### HOJA DISTRIBUTIVA SOBRE POLÍTICAS (HDP)

| DETECCIÓN DE POSIBLES SOCIOS DE COALICIÓN | Intereses que apoyan la cuestión en consideración | La demanda                                  |          |            | La oferta   |           |          |                    | Predicción                                  |
|---|---|---|----------|------------|---|-----------|----------|--------------------|---|
|   |   | <i>Beneficios del apoyo para cada grupo</i> |          |            | <i>Capacidad de cada grupo para generar acción política</i> |           |          |                    | <i>Cantidad de acción política efectiva</i> |
|   | Intereses   | Sustitutos                                  | Magnitud | Per cápita | Números   | Cobertura | Recursos | Costo organizativo |   |
|   | Grupo 1   | .....                                       | .....    | .....      | .....   | .....     | .....    | .....              | .....                                       |
| Grupo 2 ...                               | .....   | .....                                       | .....    | .....      | .....   | .....     | .....    | .....              |   |

| EVALUACIÓN DE INTERESES OPUESTOS | Intereses que se oponen a la cuestión en consideración | La demanda                                  |          |            | La oferta   |           |          |                    | Predicción                                  |
|----------------------------------|--|---|----------|------------|---|-----------|----------|--------------------|---|
|                                  |  | <i>Beneficios del apoyo para cada grupo</i> |          |            | <i>Capacidad de cada grupo para generar acción política</i> |           |          |                    | <i>Cantidad de acción política efectiva</i> |
|                                  | Intereses  | Sustitutos                                  | Magnitud | Per cápita | Números   | Cobertura | Recursos | Costo organizativo |   |
|                                  | Grupo 1  | .....                                       | .....    | .....      | .....   | .....     | .....    | .....              | .....                                       |
| Grupo 2 ...                      | .....  | .....                                       | .....    | .....      | .....   | .....     | .....    | .....              |   |

Puede realizarse un análisis distributivo de las políticas tanto para el aspecto del apoyo como para el de oposición a cualquier cuestión. Las definiciones de qué cuestión o áreas temáticas intervienen, así como qué grupos o personas deben considerarse interlocutores políticos pertinentes dependen del problema que se esté abordando y de la zona geográfica en cuestión. Con estos elementos en mente, la hoja de cálculo ofrece una manera cómoda de evaluar la posible acción política desde ambos aspectos de una cuestión concreta.

A primera vista, el planteamiento de la hoja de cálculo parece complejo y difícil de utilizar. Pero es, de hecho, un proceso relativamente sencillo, en especial si se sustituyen la información financiera detallada y otros datos numéricos por una simple categorización en “bajo”, “medio” y “alto”. Para la mayoría de las organizaciones, tal clasificación ofrecerá una profundidad de análisis suficiente. Si el resultado no está claro para un objetivo de cabildeo en particular, siempre puede buscar datos numéricos exactos en ese momento.

A continuación se ofrece un ejemplo sencillo del funcionamiento de la ficha de datos al determinar posibles miembros de coalición y sus probables planes de acción.

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <b>LA CUESTIÓN</b>   |   | <i>“Oposición a las propuestas del Gobierno destinadas a imponer límites más estrictos al tiempo máximo de trabajo”.</i> |   |
| <b>ANÁLISIS DE LOS INTERESES DE APOYO – POSIBLES SOCIOS DE COALICIÓN</b> |   |  |   |
| <b>Grupo 1<br/>CÁMARAS DE<br/>COMERCIO</b>                               | <b>Beneficios que<br/>reporta el apoyo</b>  | <b>Sustitutos</b>  | Escasos sustitutos – la cuestión ocupará una posición importante en la agenda de éstos.   |
|  |   | <b>Magnitud</b>  | Amplio efecto en los afiliados debido a una reducida flexibilidad, numerosos requisitos burocráticos de registro y contratación costosa.  |
|  |   | <b>Per cápita</b>  | Afectará a la mayoría de los miembros – algunos, con unos costos de cumplimiento per cápita más altos. Muchos, con medios o altos costos. |
|  | <b>Capacidad para generar<br/>acciones políticas</b>  | <b>Números</b>   | Las cámaras tienen 20.000 miembros, cerca de 15.000 se verán negativamente afectados y pueden movilizarse para que presten su apoyo.      |
|  |   | <b>Cobertura</b>   | Las cámaras y sus miembros ofrecen buena cobertura política y en los medios de comunicación.  |
|  |   | <b>Recursos</b>  | Nivel relativamente alto de recursos de los que se puede disponer.  |
|  |   | <b>Costo organizativo</b>  | Utilizará el sistema de cabildeo habitual – no se prevén costos extraordinarios.  |
| <b>PREDICCIÓN</b>  | Las cámaras de comercio son miembros valiosos con los que se puede crear una coalición, ya que afecta a muchos de sus afiliados, y el efecto de las propuestas en las empresas pequeñas será un argumento de peso. Por consiguiente, es necesario atraerlos para que formen parte de una campaña general. |  |   |

La hoja de cálculo es sobre todo útil para determinar posibles socios de coalición, cuestión de la que se ocupa en profundidad la sección 4.

### Cómo prever argumentos opuestos y soluciones

Una vez que haya establecido quién podría apoyar o rebatir sus opiniones, puede proceder a hacer una lista de todas las posibles soluciones que se podrían proponer, incluso las que resulten inaceptables para sus afiliados. A continuación debe analizar la repercusión de las mismas en sus representados y en otros grupos y personas clave. Seguidamente agrupe los argumentos, contrástelos con las opciones menos aceptables y presente la opción u opciones de su elección de la forma más atractiva.

El análisis debería contener una revisión a fondo de los pros y contras de cada opción, y debería usted ser capaz de defender su posición valiéndose de pruebas concretas y estadísticas. Las referencias a investigaciones importantes y a indicadores de las tendencias y experiencias internacionales serán sumamente valiosas.

Es necesario que nunca olvide que lo que busca son soluciones en las que todas las partes salgan ganando. Con demasiada frecuencia los miembros de las organizaciones de empleadores prefieren afrontar una gran pelea en lugar de beneficiarse de un buen resultado. Necesitan que se les recuerde que el objetivo es mejorar el entorno empresarial, no ganar una pelea que acaba en la humillación pública del gobierno. Recuerde: ¡en el futuro necesitará abordar otra cuestión con los mismos interlocutores!

SECCIÓN 3

## Documentos informativos esenciales

Antes de proceder a la creación de campañas de cabildeo concretas para cada uno de los elementos de su agenda empresarial (cuestión que se aborda en las secciones 5 y 6), ahora puede elaborar su primera y básica herramienta de apoyo a la “agenda empresarial”: la “carpeta de información por niveles”.

Es necesario que la agenda empresarial de una organización de empleadores sea un documento público convincente que respalde su estrategia de cabildeo. Debería poder explicarse con sencillez y rapidez ante cualquier audiencia y, al mismo tiempo, estar dotado de la profundidad de argumentación necesaria para resistir los mayores

desafíos. Esto es exactamente lo que hace la carpeta de información por niveles.

Son muchas las compañías importantes que han adoptado este planteamiento relativamente simple. Permite a los ejecutivos principales explicar las prioridades de promoción de la organización de manera persuasiva ante los altos representantes políticos en menos de un minuto. Ofrece “declaraciones jugosas”, atractivas y convincentes relativas a cada cuestión, que pueden utilizarse en los medios de comunicación. Proporciona material suficiente para mantener una reunión breve con un ministro, así como los pormenores y argumentos necesarios para una reunión más larga con funcionarios públicos. Su contenido se utiliza, según los casos, en comunicados de prensa, fichas de datos y dossiers de prensa.



### PRÁCTICAS MÁS EFICACES

#### LA CARPETA DE INFORMACIÓN POR NIVELES

|  |  |
|--|--|
| <b>Primer nivel:<br/>las cuestiones clave</b>                  | Una simple lista de las cuestiones prioritarias en relación con el cabildeo incluidas en su agenda empresarial, con una frase breve de explicación de cada una de ellas.<br><br><i>por ejemplo, “Eliminar la burocracia en la creación de empresas”.</i>   |
| <b>Segundo nivel:<br/>“declaración jugosa”</b>                 | Una descripción de cada cuestión, en una o dos frases, destinada a atraer la atención de los altos responsables políticos o de los medios de comunicación.<br><br><i>por ejemplo, “La cantidad de trámites necesarios para emprender un negocio en este país está haciendo que se marchen los mejores empresarios”.</i>    |
| <b>Tercer nivel:<br/>los datos clave</b>                       | Hasta cinco datos clave que puedan explicarse con rapidez y que apoyen el argumento.<br><br><i>por ejemplo, “Para crear una empresa en este país hay que rellenar diez formularios, tramitarlos en seis departamentos de la Administración y esperar tres meses a recibir una respuesta”.</i>                              |
| <b>Cuarto nivel:<br/>el resumen de la cuestión</b>             | Una descripción en una o dos páginas de la cuestión, los datos principales, las opiniones contrarias más importantes y las soluciones propuestas.  |
| <b>Quinto nivel:<br/>informe detallado de los antecedentes</b> | Análisis completo y exhaustivo de la cuestión, su historia, los problemas causados (con datos), las posibles soluciones (con datos de la eficacia en relación con el costo), las opiniones de los grupos que se oponen y por qué no tienen razón, y la solución propuesta (con explicación de por qué es la más adecuada). |

La utilización de este planteamiento le permite adaptar la documentación de apoyo generada en el proceso, de forma que resulte útil a otras personas que trabajan en su organización, así como a los miembros de la Junta, al Comité y a los afiliados de base. Muchos de esos materiales pueden ofrecerse en el sitio *web*. Para los afiliados con mayores oportunidades de relacionarse periódicamente con los responsables de la formulación de políticas, la carpeta de información por niveles incluirá todo lo que necesitan.

## Revisión de las prioridades de cabildeo

Las prioridades globales de cabildeo varían con el tiempo a medida que las cuestiones se resuelven o bien se hacen irresolubles, y que van apareciendo otras nuevas. Las prioridades de cabildeo no son eternas (ni deberían serlo). Por consiguiente, será necesario revisarlas periódicamente. Las organizaciones deberían planificar que la revisión de sus prioridades de cabildeo por parte de la Junta se realizara de manera formal y con una periodicidad anual.



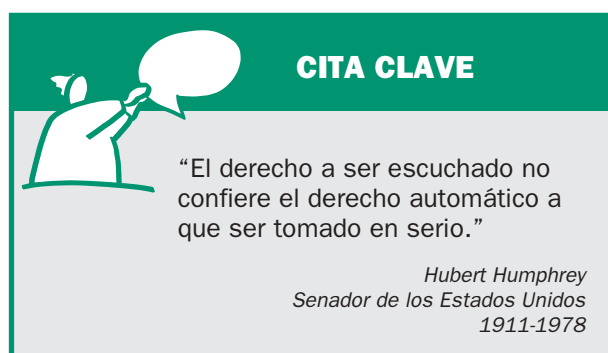
### LA LISTA DE COMPROBACIÓN SOBRE LA AGENDA EMPRESARIAL

- ¿Tiene su organización una estrategia de cabildeo?
- ¿Tiene su estrategia de cabildeo unos objetivos claros?
- ¿Se explican sus objetivos de cabildeo en términos de “resultados deseables en la formulación de políticas” (una agenda empresarial)?
- ¿Se establecieron sus objetivos sobre la base de una investigación exhaustiva del entorno exterior, es decir, mediante un análisis PEST, FODA o similares?
- ¿Se recabó y tuvo en cuenta la opinión de sus afiliados acerca de los objetivos de cabildeo?
- ¿Aprobó la Junta de su organización los objetivos de cabildeo?
- ¿Tiene su organización, ya sea interna o externamente, una capacidad de investigación lo suficientemente eficaz?
- ¿Sabe quiénes serán los principales defensores y detractores de cada uno de sus objetivos?
- ¿Ha revisado la fuerza tanto de los defensores como de los detractores en cada uno de los objetivos estratégicos?
- ¿Ha elaborado una serie estructurada de documentos explicativos para cada objetivo (carpeta de información por niveles)?
- ¿Están disponibles para sus afiliados los principales materiales de cabildeo que ha elaborado?



## Sección 4

# Determinación de objetivos y evaluación de tácticas



Una de las características más importantes de una campaña de cabildeo eficaz es que se establezcan con precisión los objetivos y que se adopten tácticas específicas para abordar cada uno de ellos. Esto requiere un conocimiento profundo de cómo funciona el proceso de formulación de políticas, de quiénes son sus “participantes” y de cuáles son los puntos de máxima influencia en cada etapa. La campaña de cabildeo para cada cuestión prioritaria debe establecer objetivos en el orden correcto, y cada acción sucesiva debería aprovechar los logros ya alcanzados o las lecciones aprendidas.

Hay muchos objetivos de cabildeo, pero una categorización útil y sencilla consiste en concebirlas como objetivos para grupos meta “internos” (insiders) y “externos” (outsiders). Los primeros incluyen:

- reuniones con responsables de la formulación de políticas y de los órganos legislativos,
- presentación de análisis e información a los comités parlamentarios, y
- declaraciones ante los comités.

El cabildeo para grupos “externos” incluye:

- ejercicio de influencias en los medios de comunicación,
- fomento de las actividades en las comunidades de base, y
- formación de coaliciones.

Para cada una de las cuestiones que figuran en su plan nacional de acción empresarial necesitará elaborar un plan específico de campaña de los objetivos para grupos “internos” y “externos”, en el que se examine la cuestión a lo largo de sus

diversas etapas, se detallen las diversas intervenciones que propone realizar, se asignen responsabilidades a las acciones y se especifique quién se encargará de la coordinación del conjunto de actividades. Es necesario que el plan de las campañas sea muy específico, aunque también tiene que ser flexible. Las cuestiones relativas a la formulación de políticas suelen dar giros inesperados que ofrecen nuevas oportunidades o que entrañan nuevos riesgos. Necesita revisar muy de cerca las cuestiones y estar preparado para cambiar con rapidez la táctica de la campaña.

### El cabildeo para grupos “internos” (insiders)

Si se establece una cuestión lo suficientemente pronto, los contactos de cabildeo comenzarán por lo común con los funcionarios públicos. Deberían establecerse contactos al nivel adecuado, sin excluir ni obviar a los funcionarios de escala media o inferior. Cuando un funcionario público está investigando y planteándose un problema, es el momento en el que es más vulnerable a las influencias. Una vez que se ha puesto todo sobre el papel, el trabajo que conlleva la realización de cambios sustanciales es notablemente más difícil. Para hacer esto y reforzar el anterior argumento, el cabildeo tiene que conocer en profundidad el proceso de formulación de políticas/leyes y saber: a) dónde están los puntos de influencia, b) el nombre de la persona que ocupa el puesto, y c) dónde encontrar el informe que le interesa.


Así como el desplazamiento ascendente en la jerarquía pública tiene que planearse detenidamente, lo mismo debe hacerse con el paso del ejercicio de influencia administrativa a política. El cabildeo eficaz consiste en establecer relaciones sólidas y duraderas. Tener cuidado de no rebajar a los funcionarios de escala inferior y resistir la tentación de dirigirse directamente al nivel ministerial (salvo para alertar sobre una cuestión) son importantes si se va a establecer una relación a largo plazo basada en la confianza y el entendimiento mutuo. Recuerde siempre que, aunque no logre convencer a los políticos y sus asesores, no significa que vaya a suceder lo mismo con otras cuestiones en el futuro. Mantenga una relación buena y cordial, aunque sus ideas sean rechazadas.



Cuando una cuestión pase del terreno administrativo al político, no subestime el poder que aún ejercen los funcionarios públicos en la formulación de políticas y la adopción de decisiones ministeriales. El funcionario público sigue teniendo en su mano la pluma que redacta la enmienda y a menudo ofrece su opinión al ministro cuando usted ha dejado la oficina tras la reunión. Recuerde también que los funcionarios permanecen en sus puestos mucho más tiempo que la mayoría de los ministros.

El lado más formal de la promoción para grupos “internos” comprende reuniones con funcionarios públicos y políticos. Aunque las reuniones con los funcionarios serán casi con toda seguridad más largas y pormenorizadas que las que se mantengan con los políticos, el cabildero ha de estar muy bien preparado. En cualquier reunión es necesario tener

en cuenta los siguientes aspectos, adaptados de trabajos publicados con anterioridad por el CIPE, y preparar exhaustivamente las adaptaciones oportunas a los destinatarios en cuestión.



**CITA CLAVE**

“Nueve de cada diez veces, los ministros se ponen del lado de sus funcionarios. ¿Qué posibilidad de éxito desea, del 10% o del 90%?”

*Un miembro anónimo de un grupo de presión*



**EJERCICIO PRÁCTICO**

**REUNIONES EFICACES CON “INSIDERS”**

**SU MENSAJE DEBE:**

- ganarse el interés de los interlocutores;
- ser convincente: su opinión no sólo está sólidamente fundamentada, sino que la cuestión es importante y necesita la intervención de la persona con la que mantiene la reunión;
- ser conciso;
- especificar las medidas que espera que adopten sus interlocutores;
- incluir respuestas a las preguntas que prevé que se formularán.

**SU PRESENTACIÓN DEBE:**

- comenzar por explicar por qué la cuestión es importante;
- demostrar cuántas personas y grupos respaldan el punto de vista que va a presentar;
- explicar los efectos positivos y negativos del planteamiento que ellos proponen adoptar (no olvide que siempre habrá una razón positiva para el cambio en la mente del responsable de la formulación de políticas, y esto tiene que reconocerse);
- describir cómo funcionará en la práctica el cambio de la política en cuestión; reflejar con exactitud quién resultará beneficiado y quién perjudicado, y en qué medida;
- definir qué opinión les merecerá el cambio de la política a los principales creadores de opinión, en especial a los que son importantes para las bases políticas de las personas;
- especificar la acción o el cambio que es necesario emprender;
- proponer o plantear que se proponga un lenguaje específico para los cambios, si procede;
- explicar que usted está dispuesto a dar un seguimiento a los resultados de la reunión aportando más datos o ejemplos por escrito, si pueden ser de ayuda.

Agradecer a sus interlocutores el tiempo que le han dedicado y enviarles posteriormente una carta de agradecimiento en la que se resuman los argumentos principales que usted planteó en la reunión.

Al planificar reuniones con políticos, es interesante y revelador saber qué opinión les merecen las reuniones con usted. Como ya se ha explicado, los funcionarios públicos y políticos más positivos consideran las reuniones cara a cara con cabilderos bien preparados como una oportunidad de aprender, de obtener información del “mundo

real” y de sugerir ideas que puedan estar considerando a fin de tener una respuesta. Como ejemplo de este asunto, cuando se preguntó a dos diputados australianos de partidos opuestos que tipo de cabildeo preferían, elaboraron las listas siguientes:

PRÁCTICAS MÁS EFICACES

EL CONSEJO DEL POLÍTICO AL REPRESENTANTE DEL GRUPO DE PRESIÓN

| DIPUTADO “X”   | DIPUTADO “Y”   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reduzca al mínimo el papeleo.</li> <li>■ Asegúrese de que la cuestión y los plazos sean apropiados.</li> <li>■ Tenga en cuenta los intereses de los miembros.</li> <li>■ Tenga en cuenta el perfil de las personas que lo eligieron.</li> <li>■ Su planteamiento debe ser personal en todo momento.</li> <li>■ Sea oportuno.</li> <li>■ Procure “dejar huella” y que ésta sea eficaz.</li> <li>■ No utilice el método de abrumar con cartas y correos electrónicos.</li> <li>■ Céntrese en los hechos, no en las emociones.</li> <li>■ Sea breve.</li> <li>■ Sea paciente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sea competente en la materia.</li> <li>■ Sea puntual.</li> <li>■ Acuda bien preparado y documentado.</li> <li>■ No sea trivial.</li> <li>■ Respalde sus argumentos y convicciones con datos y valoraciones comprobadas.</li> <li>■ Distinga entre los asuntos importantes y los que no lo son.</li> <li>■ Utilice y aprovechése de la credibilidad pasada.</li> <li>■ Sea sincero y honesto.</li> <li>■ Tenga preparados los datos.</li> <li>■ Aproveche el tiempo al máximo: cada segundo es valioso.</li> </ul> |

### Formar “parte del proceso”

Habrá alcanzado la cima del cabildeo para “insiders” cuando los responsables de la formulación de políticas que trabajen en su ámbito empiecen a considerar que su organización forma parte del proceso de elaboración de políticas y dejen de considerarle a usted un mero representante de un grupo de presión. Además de procurar concertar reuniones con ellos sobre cuestiones clave, su objetivo es que ellos tomen la iniciativa y procuren concertar reuniones con usted para conocer la opinión del mundo empresarial. Cuanto antes suceda y cuanto menos formal sea, mayores son las probabilidades de eficacia. Esto exige el mantenimiento de comunicaciones

frecuentes y útiles, tanto formales como informales, aunque debe asegurarse de que no le consideren alguien que les hace perder el tiempo con reuniones en las que sólo desea saludarles.

Para establecer y desarrollar relaciones positivas y a largo plazo debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Asegúrese de que los funcionarios públicos y los políticos competentes saben a lo que se dedica su organización, quiénes son sus afiliados, las cuestiones en las que usted trabaja y los objetivos de su agenda empresarial. El ejemplo anterior de “Las 8 grandes” de la IBEC es un buen modelo.

- Invite a los funcionarios públicos y a los políticos a los eventos de la organización de empleadores, en los que tendrán ocasión de conocer personalmente a los afiliados en un entorno informal.
- Invite a responsables políticos clave para que pronuncien discursos ante sus afiliados en congresos, comités y mesas redondas importantes relacionados con la formulación de políticas. Procure organizar encuentros que congreguen a grupos a los que los responsables políticos no tendrían oportunidad de encontrar juntos.
- Ofrezca a los responsables políticos la oportunidad de visitar el lugar de trabajo de sus afiliados y encontrarse con sus empleados.
- Cuando se formen comités especiales, asegúrese de que asiste a todas las sesiones públicas y, siempre que pueda, haga declaraciones. Si asiste a una reunión, asegúrese de que las personas sobre las que desea influir saben que estuvo allí.
- Busque y consiga puestos en los órganos de asesoramiento públicos y cuasi públicos competentes.
- Ofrezca periódicamente a los responsables de la formulación de políticas materiales informativos de calidad sobre cuestiones que les interesen.
- Si se da el caso, asegúrese de que reconoce las ocasiones en que se han tomado en cuenta sus opiniones. Muestre su agradecimiento de forma personal, envíe cartas con copia al jefe o al dirigente del partido de la persona en cuestión, haga declaraciones favorables a la prensa, etc.

## El cabildeo para grupos “externos” (outsiders)

Los principales destinatarios externos del mensaje de la organización de empleadores son los medios de prensa escrita, radio y televisión. Aunque el trato eficaz con los informadores de estos medios es un tema para una guía especializada, el presente documento se ocupa de algunas estrategias y tácticas importantes que merecen consideración.

La mayoría de las organizaciones de empleadores prefieren tener una cobertura “gratuita” o “ganada” en los medios de comunicación, en lugar de “pagada”, como es el caso de la publicidad.

Merece la pena no olvidar que en determinadas (raras) circunstancias cabe la posibilidad de pagar publicidad, en el caso de que desee enviar un mensaje concreto a un grupo de lectores o espectadores sin una interpretación periodística del mismo.

Como sucede con el cabildeo para grupos “internos”, su objetivo final es conseguir que los miembros de los medios de comunicación llamen a su organización cuando se produzca alguna noticia, ya sea para expresar la opinión de “las empresas” o para ponerles en contacto con afiliados clave que puedan aportar algo a su reportaje.

El planteamiento global que ofrezca a los medios de comunicación debe ser estratégico. Asegúrese de que los informadores principales de los más importantes periódicos, revistas y programas de radio y televisión saben a lo que se dedica su organización, quiénes son sus afiliados, las cuestiones en las que trabaja usted y los objetivos de su agenda empresarial. Procure que los materiales que ofrezcan cobren fama de ser de calidad y útiles para ellos (más adelante se trata la cuestión de la elaboración de comunicados de prensa y otros tipos de materiales relacionados con los medios). Muestre interés cuando le soliciten ayuda, y ofrezcales información y materiales útiles. Al mantener un trato positivo y proactivo con la prensa, lo más probable es que consiga “ganarse” la cobertura en los medios. También es más probable que pueda aprovechar las oportunidades tácticas que brinda ser la primera puerta a la que llaman cuando sucede algo importante.

No olvide que sus afiliados y posibles afiliados ven los informativos, escuchan la radio y leen los periódicos. Su percepción del éxito y la influencia que tiene usted estará condicionada por el volumen y la calidad de la cobertura informativa que reciba su organización. Ahora bien, conviene hacer una advertencia final con respecto a los medios de comunicación. Los periodistas pueden ser sus mejores amigos, pero también sus peores enemigos. Trabajan con unos plazos muy ajustados y buscan declaraciones que sean, en el mejor de los casos, sensacionalistas o controvertidas... y en el peor, al menos de interés periodístico. Muévase con rapidez, pero jándese con cuidado!

La siguiente lista de “lo que se debe y no se debe hacer” en el trato con los medios es una adaptación de la excelente serie de directrices elaboradas por la *International Competition Network*.



## PRÁCTICAS MÁS EFICACES

### LO QUE SE DEBE Y NO SE DEBE HACER CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Asigne a un empleado de su oficina la función de persona de contacto con los medios. Esta persona determinará si se ocupa del asunto o se lo pasa a otro. Piense en quién tendrá permiso para dirigirse a los medios. Algunas organizaciones capacitan a sus empleados en todas las categorías para que hablen con los medios de comunicación, mientras que otras tienen un portavoz oficial o sólo el más alto cargo actúa como tal. En cualquier caso, es importante que el portavoz tenga cierta experiencia en este terreno.

Sea honesto con los medios: si su organización da una imagen de secretismo y deshonestidad, sus acciones no tendrán una cobertura positiva.

Al hablar con un reportero, recuerde que todo lo que diga **queda grabado**, a menos que acuerden lo contrario. No revele información sobre cuestiones delicadas, aunque el periodista haga preguntas capciosas o persuasivas.

Si no conoce la respuesta a una pregunta, dígalo. Informe al reportero de que se pondrá en contacto con él o ella para facilitarle la respuesta... y hágalo con rapidez.

No muestre favoritismos. Trate a todos los periodistas por igual, con independencia de si proceden de un medio de prensa escrita, de radio o de televisión.

Recuerde que lo más probable es que tengan que entregar el reportaje en una fecha determinada, así que responda a sus preguntas cuanto antes.

Si espera que se vaya a producir algún acontecimiento, adviértaselo a los periodistas con antelación. Dígalos, sin entrar en detalle: "Tengo algo que tal vez pueda interesarles"... e infórmeles de cuándo dispone de tiempo para hablar con ellos.

Para mantener a los periodistas informados en todo momento, algunas organizaciones establecen un momento fijo del día en el que envían comunicados por fax o correo electrónico. Es un método útil para los reporteros, ya que de ese modo saben a qué atenerse.

Es útil establecer un sistema de embargo para ciertos tipos de información que se ofrece por anticipado. Esto ayuda a los periodistas a asimilar la información antes de hacerla pública y, por tanto, la hace más exacta. Los sistemas de embargo incluyen a veces penalizaciones por infracción (tres meses de exclusión del sistema la primera vez, que se aumenta a seis meses en la segunda infracción, a nueve la tercera y así sucesivamente).

Envíe comunicados de prensa si desea anunciar algo importante. Al redactarlos, intente pensar en lo que a un reportero le gustaría saber. Lea en voz alta el comunicado y asegúrese de que se entiende bien.

No se limite a enviar los comunicados por fax o correo electrónico. También resulta útil que alguien de la oficina llame a la prensa. Personalice las llamadas de forma que se adapten al interés de cada periodista. Si es posible, ofrezca un punto de vista local o aluda a trabajos anteriores del reportero.



## PRÁCTICAS MÁS EFICACES (cont.)

### LO QUE SE DEBE Y NO SE DEBE HACER CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Compruebe periódicamente qué cobertura le dedican los medios para ver quién se ocupa de informar de su organización y de las cuestiones relacionadas con usted. Llámelos directamente cuando se emita un comunicado de prensa. Trate de conocer mejor a estos informadores celebrando un encuentro o una mesa redonda sobre relaciones con los medios. Invite asimismo a los afiliados de su organización, de manera que ellos puedan conocer también a los periodistas.

Asegúrese de que las listas de teléfonos y correos electrónicos de las personas de contacto en los medios de comunicación están actualizadas. Debe tener los números de sus teléfonos privados y móviles, por si tuviera que comunicarles alguna noticia después del horario laboral. Incluso convendría que tuviera el número de un director, para los casos en que el periodista con el que se relaciona habitualmente no se encuentre en la ciudad o esté cubriendo otra noticia. Puede ser también el teléfono de algún miembro del equipo de redacción.

Ofrezca a los periodistas la colaboración de alguien que pueda facilitarles información de referencia y explicarles los asuntos técnicos. Eso ayudará a que el artículo final sea más exacto.

Indague si sus afiliados están preparados para responder a las preguntas de los medios, y con quién habría que ponerse en contacto en primer lugar.

### Medios de radio y teledifusión

La cobertura informativa en la radio y la televisión, en particular en esta última, suele ser más difícil de garantizar que en la prensa escrita. ¡Es muy fácil conseguir un hueco en los titulares del día si la noticia que se ofrece es mala!

Las demandas de los medios electrónicos son bastante diferentes a las de los medios escritos. Los periodistas de radio y televisión disponen de muy poco tiempo para contar una noticia. En la radio, lo más habitual es que se dediquen a cada noticia entre 30 y 60 segundos. Las noticias en televisión suelen durar entre 90 segundos y tres minutos. Debido a las limitaciones de tiempo, las entrevistas deben ser concisas en extremo, y los periodistas exigen también imágenes interesantes que acompañen a las noticias.

Si su organización desea atraer la atención de la radio y la televisión, los aspectos siguientes pueden ser de utilidad:



## PRÁCTICAS MÁS EFICACES

### GARANTIZAR LA COBERTURA INFORMATIVA EN LOS MEDIOS DE RADIO Y TELEDIFUSIÓN

#### Establezca relación con periodistas especializados

- Investigue las posibilidades que hay (cadenas, programas, etc.).
- Elija sus objetivos con eficacia.
- Busque a los reporteros que suelen encargarse de cubrir las noticias relacionadas con la agenda de su organización.
- Avíseles con antelación de los asuntos que vayan a producirse y a los que les interese dar cobertura informativa.

#### Facilite formación e instrucción a sus portavoces

- Forme a sus portavoces para que puedan resumir una noticia compleja en 20 o 30 segundos, o extraer la esencia de una cuestión de forma sencilla.
- Instruya a los portavoces de forma que expresen mensajes clave y se ciñan a ellos, sin que les desvíe la serie de preguntas que les haga el periodista.
- Tenga preparadas a algunas personas ya entrenadas para la realización de entrevistas con los medios de comunicación, como parte de una estrategia para dar noticias importantes.

#### Piense desde una perspectiva visual

- Al planificar comunicaciones, piense en ejemplos visuales sencillos que ilustren el caso en cuestión.
- Ofrezca instalaciones de radio/televisión para noticias de relevancia, siempre que sea posible.
- Cuando proceda, utilice comunicados de prensa en vídeo, en especial, entrevistas de archivo e imágenes de ambientación.

## Redes de base y movilización de afiliados

Numerosos grupos especializados en cuestiones concretas, en especial las ONG, dedican gran parte de sus esfuerzos a conseguir respaldo de las bases para su causa. Entre sus métodos se encuentran el envío masivo de cartas, la realización de llamadas telefónicas, el envío de faxes o correos electrónicos a personas clave, la facilitación de material informativo para la realización de folletos y la organización de actos de protesta, etc. Para las organizaciones de empleadores, garantizar el respaldo de las bases a un programa suele significar que deben movilizar el apoyo de sus afiliados.


Una organización de empleadores eficaz deseará aprovechar muchas de las ventajas con que cuentan sus afiliados:

- La opinión de las compañías es especialmente creíble para los políticos, puesto que trabajan en el “mundo real” y pueden ofrecer ejemplos prácticos claros y concisos de cómo ayudarían o entorpecerían determinados cambios en la competitividad nacional de las empresas.
- Gran parte de las principales compañías tienen personal directivo cuya función especializada es ocuparse de las relaciones con el gobierno y los medios de comunicación.
- Los altos ejecutivos de algunas empresas afiliadas suelen estar en contacto con las principales figuras políticas y los creadores de opinión, y su punto de vista en una serie de materias despierta gran interés.

Ahora bien, las compañías desean participar sólo hasta cierto punto. Un ejecutivo anónimo de una de las principales multinacionales hablaba en representación de muchos otros al declarar lo siguiente:

*“Si quiero decirle al Primer Ministro que lo está haciendo muy bien, lo puedo hacer yo mismo. Si lo que quiero decirle es que lo está haciendo mal, me dirijo a la asociación de empleadores.”*

Para participar en el proceso de promoción, sus afiliados necesitan saber qué es lo que promociona la organización y por qué. El primer paso evidente para la organización de empleadores es facilitar información y formación a sus afiliados. Suelen hacerlo mediante reuniones informativas, boletines e informes periódicos. El planteamiento de la “carpeta de información por niveles” es una vía excelente para informar a los afiliados de manera práctica acerca de las prioridades de promoción y los argumentos principales de su organización. Colocar gran parte de esta información en el sitio *web* es un modo estupendo de garantizar la disponibilidad general, aparte de mantener los materiales actualizados.



### PRÁCTICAS MÁS EFICACES

**El “rastreador de temas” que publica con regularidad la organización de empleadores de Irlanda es un buen ejemplo para mantener a los afiliados actualizados en materia de promoción.**


Los afiliados, una vez recibida la información que necesitan, tienen que saber qué deben hacer para reforzar y apoyar las iniciativas de promoción que realiza su organización. Entre otras acciones se incluyen las siguientes:

- encuentros con representantes elegidos en el ámbito local o con aquéllos a los que ya conocen;
- envío de cartas, faxes o correos electrónicos;
- asistencia a eventos destinados a los responsables de la formulación de políticas, que promuevan el encuentro con los afiliados ;
- planteamiento de cuestiones esenciales conjuntamente con otras organizaciones de las

que pueden ser miembros ellos mismos o sus compañías, por ejemplo, asociaciones profesionales, institutos de directores o gerentes, cámaras de comercio, asociaciones mercantiles u organizaciones de empleadores sectoriales.

Recuerde que sus afiliados necesitarán su ayuda, asesoramiento y coordinación para hacer lo correcto en el momento adecuado.

## Selección de mensajeros



### CITA CLAVE

“Diez personas hablando hacen más ruido que diez mil en silencio.”

*Napoleón Bonaparte*  
«Emperador de los franceses»  
1769-1821

Una parte fundamental de su plan de promoción es decidir quién va a comunicar el mensaje. Aunque lo que se diga es importante, cómo se dice y quién lo dice también son cuestiones cruciales. Disponer del mensajero adecuado puede levantar o derribar una iniciativa de cabildeo. Es evidente que cualquier mensajero que utilice debe cumplir con lo siguiente:

- ser un orador excelente (que tenga en cuenta a los destinatarios concretos, por ejemplo, presentación a un solo interlocutor o en una conferencia importante;
- tener conocimientos en la materia;
- contar con experiencia práctica en la gestión del asunto en cuestión;
- estar realmente interesado por los resultados del proceso.

Además de lo anterior, la norma general es seleccionar al mensajero en función de cada caso concreto. Los dirigentes empresariales funcionan bien si los destinatarios son políticos o empresarios. Los expertos técnicos que trabajan sobre el terreno se relacionan bien con los funcionarios públicos. Los profesores universitarios son adecuados para los “comités de consulta”.

Puede que la idea de elegir a la persona adecuada para que transmita el mensaje sea una cuestión obvia, así como los criterios de selección... lo que realmente importa es que reflexione sobre el asunto y lo lleve a cabo.

## Formación de coaliciones

Las coaliciones resultan útiles en las campañas de promoción, puesto que permiten la conjunción de recursos e ideas para elaborar un mensaje más contundente y una imagen pública más convincente. En otras palabras, “la unión hace la fuerza”. Si funcionan bien, las coaliciones otorgan un peso enorme a una campaña. Pero si funcionan mal, pueden convertirse en un ejercicio pesado y contraproducente que aboque a un conflicto inútil. Si ha cumplimentado la *hoja distributiva sobre políticas* tendrá ya una idea clara de quiénes serán los más probables antagonistas de la coalición en las cuestiones que le interesan.

Aunque es muy tentador buscar a personas de su misma opinión y a organizaciones que comparten sus ideas y estrategias, antes de pasar a la acción, debe reflexionar sobre la organización de la coalición y sus miembros. Si su organización está formando una coalición, el primer paso es pensar en los objetivos generales que le gustaría que alcanzara el grupo y en quiénes serían los miembros más probables. Deben tenerse en cuenta cuestiones que con frecuencia causan conflictos de intereses. Lo mejor, por regla general, es ocuparse de ellas antes de que los socios de la coalición se sienten en la misma sala.

En el momento del encuentro de los miembros de la coalición, es necesario que estén claras y por escrito las cuestiones siguientes:

- quién guiará las actividades de los grupos;
- cuál es el mensaje común;
- estrategia y calendario de cabildeo;
- quién va a ser el portavoz;
- cómo va a asignarse el trabajo para evitar duplicar esfuerzos, y cómo van a distribuirse los gastos;
- cómo compartirá el grupo la información y cómo se coordinarán las actividades.

Las coaliciones de éxito suelen evolucionar de grupos especializados a acuerdos de cooperación más permanentes. Si así sucede, resulta útil dotar de mayor formalidad y estructuración a las prácticas de funcionamiento.

Debido a las cuestiones que puedan plantearse y que causen conflictos de intereses, es posible que algunos partidarios y organizaciones de apoyo no deseen formar parte de la coalición o vincularse con todas las ideas que emanan de ésta. Estas personas u organizaciones serán, sin embargo, unos aliados útiles en la campaña de cabildeo, y merece la pena determinar cómo pueden llevarse a cabo la puesta en común de la información informal y la coordinación de actividades.





## LISTA DE COMPROBACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y TÁCTICAS DE CABILDEO

- ¿Comprende con claridad el proceso y el calendario de formulación de políticas para cada una de las prioridades de su agenda empresarial?
- ¿Ha determinado cuáles son grupos meta “internos” y “externos”, en cada una de las etapas del proceso, y sabe en qué momento es más eficaz abordarlos?
- ¿Está centrándose en los grupos meta correctos para la actual etapa del proceso, es decir, no está “saltándose” eslabones?
- ¿Se ha centrado, en concreto, en las primeras etapas del desarrollo de la iniciativa, en las que hay mayor probabilidad de que las ideas sean más maleables?
- ¿Tiene una estrategia para los grupos meta “internos”, de manera que pase de ser un representante de un grupo de presión a formar parte de un proceso de formulación de políticas?
- ¿Dispone de una estrategia para relacionarse con los medios de comunicación?
- ¿Tiene una lista completa y actualizada de los medios y periodistas pertinentes?
- ¿Incluye su programa de cabildeo una estrategia destinada a convertir su organización en la “elegida por los medios” para expresar la opinión de las empresas?
- ¿Ha seleccionado mensajeros adecuados?
- ¿Tiene una estrategia para movilizar el apoyo de los afiliados con respecto a sus objetivos de cabildeo?
- ¿Tiene un plan de formación de coaliciones para la agenda empresarial en su conjunto y en relación con las secciones incluidas en la misma?

## Sección 5

# Elaboración de materiales de cabildeo orientados a destinatarios específicos



**CITA CLAVE**

“La claridad de un escrito suele reflejar la claridad de las ideas. Por tanto, piense lo que quiere decir, y luego dígalolo de la manera más sencilla posible.”

*Guía de estilo de  
“The Economist Magazine”*

Hay una serie de herramientas en el arsenal del cabildeo eficaz. Muchas de ellas se han explicado ya en otras secciones de la guía. Para facilitar la consulta, las herramientas son las siguientes:

| HERRAMIENTA DE CABILDEO  | PÁGINA DE REFERENCIA |
|--|----------------------|
| Formulación de una agenda empresarial                            | 7-17                 |
| Elaboración de una carpeta de información por niveles            | 16-17                |
| Reuniones con políticos y funcionarios públicos                  | 19-22                |
| Lo que se debe y no se debe hacer con los medios de comunicación | 23-24                |
| Garantizar la cobertura en la radio y la televisión              | 24-25                |
| Movilización de los afiliados                                    | 25-26                |
| Formación y gestión de coaliciones                               | 27                   |

Se ofrece a continuación un asesoramiento más detallado acerca de la elaboración de los documentos más importantes. Los siguientes documentos y conjuntos de materiales se examinan más adelante:

- comunicado de prensa
- nota breve sobre una cuestión
- ficha de datos
- dossier de prensa.

### Comunicado de prensa

Un comunicado de prensa es, para la prensa escrita tanto como para la radio o la televisión, uno de los modos más eficaces de hacer llegar su mensaje al público en general, a sus afiliados y a las personas sobre las que desea influir. Dependiendo de la publicación o del programa en el que aparezca, el mensaje que se transmite tiene la ventaja de no ser considerado como “ejercicio de influencia sesgado”, sino como “información o noticia independiente”.

**Contenido:** los periodistas reciben numerosos comunicados de prensa, por lo general sobre el mismo asunto y en un mismo día. Para que se utilice, su comunicado debería tener en cuenta que el periodista tiene un plazo muy ajustado de entrega del artículo. Los elementos siguientes son de aceptación general en una serie de guías para los medios de comunicación, y se consideran fundamentales para la elaboración de un buen comunicado de prensa. El siguiente ejemplo de práctica más eficaz está adaptado de diversas fuentes basadas en un modelo original facilitado por el CIPE.

**Distribución:** elabore una lista completa con determinados periodistas que trabajan en los medios de comunicación que le interesan y que se ocupan de las cuestiones a las que se dedica su organización. Será necesario que clasifique a las personas de la lista según trabajen para publicaciones diarias o semanales, de ámbito local o nacional, periódicos de fin de semana, revistas profesionales y técnicas, así como cadenas de radio y televisión importantes. No tema si tiene que

llamar a los periodistas para atraer su atención acerca de comunicados de prensa que usted considere de especial importancia o interés.

Una recomendación útil es tomar nota de quién utiliza sus comunicados de prensa y qué redactores publican artículos sobre los asuntos

que le interesan. Con estos profesionales es con quien tal vez le convenga concertar algún encuentro específico, con el objeto de entablar una relación a más largo plazo. También son ellos las personas con las que quizá debe ponerse directamente en contacto antes de difundir algún acontecimiento, a fin de “ofrecerles la primicia”.



## PRÁCTICAS MÁS EFICACES

### REDACCIÓN DE UN COMUNICADO DE PRENSA EFICAZ

|                        |   |
|------------------------|---|
| <p><b>CLARIDAD</b></p> | <p>Cuando los periodistas reciben su comunicado, deciden en cuestión de segundos si leerlo o no. Lo que desean saber es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ de quién es el comunicado (asegúrese de que el nombre y el logotipo de su organización figuran en un lugar prominente en la parte superior);</li> <li>■ si es o no noticia (escriba la fecha y la hora en que se ha emitido, así como la fecha y hora de cualesquiera embargos con respecto al comunicado);</li> <li>■ ¿acerca de qué trata? (un titular que resuma el contenido en un máximo de dos líneas, redactadas en “estilo periodístico”);</li> <li>■ ¿a quién puedo entrevistar? (nombre y datos de contacto de alguna persona a la que llamar para solicitar más información).</li> </ul>   |
| <p><b>BREVEDAD</b></p> | <p>Un comunicado de prensa no debe superar un folio A4 por una sola cara y debe escribirse a doble espacio. Lo que escriba no es lo que el periodista va a publicar. Incluya sólo los argumentos y datos más importantes (si a los periodistas les interesa, investigarán la noticia haciendo sus propias preguntas y desde su propia perspectiva).</p>   |
| <p><b>ESTILO</b></p>   | <p>La estructura perfecta de un comunicado de prensa es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Titular:</b> un titular que resuma el contenido en un máximo de dos líneas, redactadas en “estilo periodístico”.</li> <li>■ <b>Introducción:</b> de 8 a 10 líneas de texto con los mensajes clave del comunicado. Debe incluir quién, qué, dónde, cuándo, cómo y por qué.</li> <li>■ <b>Cita:</b> debe ser corta, memorable y proceder de alguien digno de citar, es decir, un nombre, una compañía, un cargo o un puesto que sean reconocibles. Ofrezca el mensaje más contundente con el número mínimo de palabras. Si la cita es larga, no se utilizará o, lo que es peor, se cortará y tal vez adquiera un sentido que no es el que deseaba darle.</li> <li>■ <b>Descripción, cifras y/o gráficos:</b> si incluye listas, procure que sigan un orden descendiente de importancia, y facilite números que permitan a los periodistas cuantificar la cuestión. Cite siempre la fuente de cualquier información.</li> <li>■ <b>Cualesquiera antecedentes cruciales</b> que coloquen el comunicado en un contexto más amplio.</li> <li>■ <b>Quién es usted:</b> dos frases que describan su organización, a quién representa usted y sus objetivos. Añada la dirección de su página web.</li> <li>■ <b>Persona de contacto:</b> nombre y número de teléfono de alguien que pueda ampliar la información... ¡y con rapidez!</li> </ul> |
| <p><b>FORMA</b></p>    | <p>Muchas organizaciones elaboran una guía de estilo exhaustiva con respecto al diseño, la tipología, etc. normalizados de sus comunicados de prensa. Si en su organización se difunden muchos comunicados, estas normas permiten reconocer de inmediato todos sus documentos.</p>  |

## Nota breve sobre una cuestión

La nota breve es el cuarto elemento de la carpeta de información por niveles del que trata la sección 3. La nota breve es de especial utilidad para los directores y el personal de las organizaciones de empleadores, los miembros del

comité y los afiliados dispuestos a participar en el cabildeo. En vista del valor de este documento, merece la pena incluir en esta sección una serie sencilla de aspectos sobre “lo que debe y no debe hacerse”.



### PRÁCTICAS MÁS EFICACES

#### NOTA BREVE SOBRE UNA CUESTIÓN

La nota breve suele ser un resumen en una o dos páginas del motivo de la importancia de una cuestión, lo que es necesario hacer y por qué. La nota breve debería incluir los elementos siguientes:

|   |  |
|---|--|
| <p><b>EL PROBLEMA</b></p>                             | <p>Establezca la cuestión o el problema y explíquelo de manera que el público lo entienda. Si es una cuestión relacionada con la legislación, describa la historia legislativa y las próximas medidas en esta materia con más probabilidad de adoptarse.</p> <p><i>“Demasiados niños abandonan la escuela sin los conocimientos básicos de lectura, escritura y aritmética que les hacen candidatos adecuados para conseguir empleo en las empresas. En la revisión planificada del plan de estudios nacional, el Gobierno debe dar prioridad a esta cuestión.”</i></p>  |
| <p><b>MOTIVO DE LA IMPORTANCIA DE LA CUESTIÓN</b></p> | <p>Explique por qué es importante la cuestión para los destinatarios de la nota, y describa de modo sencillo cómo va a repercutir el asunto en el mundo empresarial. Utilice términos claros y facilite información, gráficos o cuadros que cuantifiquen los efectos que tendrá la cuestión en el ámbito empresarial, en el público en general y en la economía.</p> <p><i>“El X% de los niños en la actualidad abandonan la escuela sin ningún título oficial ni los conocimientos básicos de lectura, escritura y aritmética, lo que les hace incapaces de desempeñar los empleos más básicos. Las empresas de hoy día ayudan a compensar el fracaso del sistema educativo mediante la inversión en educación básica correctiva para los que se incorporan por primera vez, a fin de que puedan trabajar de manera productiva y segura. Los trabajadores menores de 25 años tienen tres veces más posibilidades de sufrir un accidente de trabajo, y los que no poseen conocimientos básicos de lectura tienen cinco veces más posibilidades de causarse lesiones en el trabajo. En unos tiempos en los que las empresas necesitan centrar sus prioridades en el uso de tecnologías, lo que exige unas mayores competencias del trabajador, el grado de instrucción de los que se incorporan por vez primera a un trabajo va en descenso. El número de analfabetos funcionales entre los niños que abandonan la escuela ha aumentado del X% al Y% en los diez últimos años.”</i></p> |
| <p><b>LA SOLUCIÓN</b></p>                             | <p>Esboce la solución del problema, en materia de formulación de políticas, y especifique lo que es necesario que haga cada cual. Cuantifique las repercusiones que tendrá la solución política propuesta.</p> <p><i>“El Gobierno, en su próxima revisión del plan de estudios nacional, necesita que éste se centre en alcanzar los conocimientos básicos de lectura, escritura y aritmética. Deben dedicarse más horas de clase a las matemáticas elementales y al español. Los colegios tienen que invertir más en la contratación de docentes especializados en la educación correctiva, y debe prestarse una mayor atención a solucionar los problemas de no asistencia y de ausencia sin permiso. Deben ofrecerse y promoverse en las comunidades locales las clases gratuitas de educación correctiva dirigidas a los jóvenes analfabetos funcionales.”</i></p>   |

## Ficha de datos

Las fichas de datos van ganando en popularidad como herramientas rápidas y fáciles para asimilar resúmenes sobre cuestiones determinadas. Están más centradas en el exterior que las notas breves, y tienen múltiples utilidades. En primer lugar, los periodistas las usan como información sobre los antecedentes de la cuestión y pueden servir también como material de referencia para los afiliados de la organización o el público en general. Son adecuadas en especial para su utilización en formato de “serie” en un sitio *web*. Para necesidades más generales, las organizaciones de empleadores pueden usar las fichas de datos para explicar la legislación y las prácticas laborales o los servicios que prestan. En el ámbito del cabildeo, se usan para cubrir una cuestión con el detalle suficiente como para ofrecer al lector un conocimiento relativamente amplio de la misma.

Hay tantos estilos y formatos de ficha de datos como organizaciones que las elaboran. Las mejores tienen distintos rasgos en común. Su extensión es de una o dos páginas, están bien organizadas, son claras y de fácil lectura, y dan respuesta a las preguntas habituales que suelen preguntar los lectores sobre el asunto en cuestión.

Al redactar una ficha de datos, el autor debería tener en cuenta los puntos siguientes, adaptados de la guía facilitada por Investigación para la comunicación y la participación pública (*Research for Communication and Public Involvement – RCPI*).



## PRÁCTICAS MÁS EFICACES

### ELABORACIÓN DE FICHAS DE DATOS EXCELENTES

|   |   |
|---|---|
| <p><b>PLANIFIQUE SU FICHA DE DATOS</b></p>  | <p><b>Determine su propósito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Por qué desea difundir una ficha de datos?</li> <li>■ ¿Qué desea que entiendan y creen los destinatarios de la ficha de datos?</li> </ul> <p><b>Conozca a sus destinatarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿A quién intenta llegar?</li> <li>■ ¿Qué saben, piensan y sienten ya sus destinatarios acerca del asunto? ¿Qué más quieren saber?</li> </ul>  |
| <p><b>AYUDE A LOS DESTINATARIOS A ENCONTRAR LA INFORMACIÓN QUE DESEAN</b></p>                               | <p><b>Ofrezca respuestas a las preguntas más frecuentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué sucede en relación con las cuestiones que me interesan o preocupan?</li> <li>■ ¿Cómo me afecta?</li> </ul>  |
| <p><b>UTILICE TEXTOS E ILUSTRACIONES FÁCILES DE ENTENDER</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procure dar una imagen general, no ofrezca demasiados detalles</li> <li>■ Mantenga la claridad del mensaje y la sencillez del lenguaje</li> <li>■ No emplee jergas</li> <li>■ Limite el empleo de siglas y explique las que utiliza</li> </ul>   |
| <p><b>UTILICE POCOS NÚMEROS</b></p>   | <p><b>Si necesita emplear números:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recuerde que no todas las personas tienen la misma facilidad en el manejo de los números</li> <li>■ Plántese la utilización de una analogía para explicar cifras pequeñas y relacione los números con algo familiar</li> <li>■ Utilice números enteros y fracciones en lugar de decimales</li> <li>■ Si se ve obligado a emplear una notación científica, explíquela primero y luego sea coherente en su uso</li> </ul> |
| <p><b>PROCURE QUE LA FICHA DE DATOS TENGA UN DISEÑO ATRACTIVO Y RESULTE FÁCIL DE USAR</b></p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Utilice todos los dibujos, gráficos y fotografías que pueda para transmitir su mensaje</li> <li>■ Emplee viñetas en lugar de largos párrafos de texto</li> <li>■ Rompa el texto usando un formato de preguntas-respuestas, o bien mediante títulos útiles</li> </ul>   |
| <p><b>FACILITE QUE LOS DESTINATARIOS PUEDAN OFRECERLE SUS COMENTARIOS O SOLICITARLE MÁS INFORMACIÓN</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ofrezca un punto de contacto</li> <li>■ Ofrezca otras fuentes de información</li> </ul>  |

El siguiente modelo de ficha de datos está tomado de la guía para la redacción de fichas de datos, de la Asociación americana de estudiantes de

medicina (AMSA) ([www.amsa.org/legislativecenter/factsheet.cfm](http://www.amsa.org/legislativecenter/factsheet.cfm)).

## MODELO DE FICHA DE DATOS

### Apoyo a las leyes H.R. 1228 y S. 952 Limitación de las horas de trabajo de los médicos residentes

Los 40.000 médicos residentes afiliados a la AMSA instan encarecidamente a que se proceda a la aprobación de las leyes H.R. 1228 y S. 952, en virtud de las cuales se reducen las horas de trabajo de los médicos residentes. Es sabido que el número excesivo de horas que trabajan los médicos residentes merma su rendimiento. Aunque tomar decisiones de vida o muerte forma parte de la rutina de los médicos, la comunidad médica se ha mostrado indecisa al abordar esta cuestión. Aunque el ACGME (siglas en inglés de Consejo de acreditación para la formación de médicos postgraduados) cuenta desde hace tiempo con directrices relativas a las horas de trabajo, la aplicación de éstas ha sido mínima. En vigor desde el 1 de julio de 2003, las últimas normativas del ACGME prometen avanzar en la dirección adecuada, aunque es esencial una reglamentación adicional que garantice el mantenimiento de la seguridad de médicos y pacientes.

- El Instituto de Medicina difundió un informe en el que se revelaba que anualmente se producían 100.000 muertes debidas a errores médicos.
- El 41 por ciento de los médicos residentes atribuyen sus errores más graves en el último año al cansancio. El 45 por ciento de los residentes que duermen menos de 4 horas por noche afirman que cometen errores médicos.
- La comunidad médica no reúne las condiciones para imponer las reglas relativas a las horas de trabajo y no puede ofrecer una supervisión independiente sobre el cumplimiento de tales reglas.
- Las encuestas demuestran que entre el 30 y el 40 por ciento del horario de los residentes se destina a actividades no educativas. Las normativas recientemente adoptadas por el ACGME restringen las horas, pero no proporcionan financiación adicional para liberar a los residentes de sus deberes complementarios.
- En este momento, se niega al público el acceso a la información relativa al cumplimiento, incluidos la lista de hospitales que no cumplen la normativa así como el número y el tipo de infracciones.
- Las normativas del ACGME exigen que se firmen todas las quejas por violación de la legislación. Los comités de revisión de los residentes que sean responsables de la aplicación de las normas no tendrán en consideración los informes anónimos.
- Las normativas del ACGME limitan las horas de trabajo, aunque se pueden alcanzar promedios mensuales. Tal flexibilidad permite a los hospitales seguir haciendo programaciones de horas excesivas para los residentes en determinadas semanas, siempre que se cumpla el promedio mensual.
- De conformidad con las normativas del ACGME, los programas pueden solicitar la exención de la restricción a 80 horas (permitiendo un incremento de hasta un 10%) si demuestran tener una "sólida justificación educativa".

Es necesario que la legislación federal proteja tanto a los pacientes como a los médicos. Instamos a los legisladores a que copatrocinen las leyes S.952 y H.R.1228, relativas a la **protección y seguridad de pacientes y médicos**. Si desea más información o participar en el patrocinio, sírvase ponerse en contacto con:

Nombre, Teléfono (las 24 horas), Dirección, Correo electrónico

## Dossier de prensa

Los dossiers de prensa se preparan normalmente como apoyo a las reuniones individuales con personal de los medios de comunicación importantes. Suelen distribuirse en las conferencias de prensa asociadas con un evento específico de gran repercusión, ofrecerse en la presentación de algún producto o servicio, o repartirse en actos de carácter más social a los que acuden los representantes de los medios de comunicación. Un dossier de prensa es un conjunto considerable de documentos que tratan de una cuestión o unas cuestiones concretas.

Es cada vez más habitual que las organizaciones coloquen en su sitio *web* un “dossier de prensa virtual” que comprende información acerca de la organización y sus servicios, además de fichas de datos relativas a la promoción. Esto facilita información actualizada en línea a los periodistas, y reúne todos los datos que es probable que necesiten para escribir un artículo.

Aparte del material específico sobre la cuestión de que se trate, el dossier de prensa debe incluir por lo general una selección de los datos que figuran a continuación, gran parte de los cuales estarán ya publicados:

- Una historia breve de la organización de empleadores
- La declaración de misión de la organización
- Datos referentes a los afiliados
- Una lista de los servicios que presta la organización y lo que éstos significan para la empresa
- Una lista de los directivos, gestores y presidentes de los comités, así como sus currículums
- Una ficha de datos sobre las estadísticas nacionales en el ámbito empresarial
- Fotografías e imágenes relevantes
- Un par de “artículos”/estudios de casos relativos al trabajo de la organización
- Una lista de los afiliados dispuestos a hablar sobre la organización
- Las prioridades y los objetivos de la organización en materia de promoción de sus intereses
- Una lista de las fichas de datos vigentes
- Comunicados de prensa actuales
- Una lista de los próximos eventos
- Sus datos de contacto



### LISTA DE COMPROBACIÓN DE LOS MATERIALES DE CABILDEO PARA DESTINATARIOS ESPECÍFICOS

- ¿Ha cotejado sus prácticas actuales de cabildeo y herramientas de apoyo con los materiales que se ofrecen en esta guía (preparación de la agenda empresarial, carpeta de información por niveles, organización de reuniones con políticos y funcionarios públicos, lo que debe y no debe hacerse con los medios de comunicación, guía de medios de radio y teledifusión, formación de coaliciones y movilización de afiliados)?
- ¿Dispone su organización de directrices claras para la elaboración y distribución de comunicados de prensa?
- ¿Tiene un sistema para averiguar qué periodistas se interesan por sus comunicados y cuáles cubren las cuestiones que figuran en su programa de acción? ¿Utiliza esta información para revisar sus listas de distribución y establecer contactos clave?
- ¿Elabora notas informativas breves, de una o dos páginas, sobre cada uno de los aspectos que recoge su agenda en los que se incluyan todos los elementos explicados en el ejemplo?
- ¿Elabora fichas de datos sobre cuestiones esenciales que incluyan todos los elementos explicados en el ejemplo?
- ¿Dispone de un dossier de prensa tanto en versión impresa como en su sitio *web*?
- ¿Mantiene actualizados los materiales de su sitio *web*?





## Sección 6

# Medición del éxito y comunicación de éste a los afiliados

Si su organización desea garantizar la continuidad de la pertinencia de su agenda empresarial, necesitará revisar las iniciativas de cabildeo de diversos modos. Su planteamiento global del cabildeo combinará una serie de prioridades estratégicas, cada una de las cuales precisará una revisión por separado.

### Revisión de la agenda empresarial

Debería revisar su agenda empresarial con una periodicidad anual y en el marco de la Junta. Tal revisión exigirá:

- Una panorámica actualizada del entorno externo (PEST/FODA) para añadir o excluir elementos.
- Comprobación de que las prioridades de su agenda no se han solucionado, no han cambiado hasta el punto de tener que revisar el objetivo de su política, o que las circunstancias han cambiado tanto que la cuestión es irresoluble.
- Comprobación conjunta con los afiliados de que la agenda sigue siendo pertinente para ellos.

Las herramientas esenciales para emprender esta revisión son las mismas que se utilizan para el ejercicio estratégico original.

Habrán ocasiones en las que se presentará una cuestión nueva e importante que requiera una atención urgente y prioritaria. Por lo general, vendrá asociada con un cambio fundamental en el entorno en el que trabaja, como una crisis monetaria, una sacudida en el precio del crudo, un desastre natural u otro acontecimiento imprevisible. Cuando esto suceda, necesitará revisar su estrategia de cabildeo en su totalidad para colocar la nueva cuestión en el lugar adecuado de la agenda y crear los recursos necesarios para abordarla.

### Revisión de la carpeta de información por niveles

Es necesario que los documentos incluidos en la carpeta sean siempre “actuales”. Para muchos de sus más importantes defensores, este documento será la Biblia del cabildeo. Por consiguiente, debe estar actualizado e incluir datos e información conforme se vayan produciendo. Este proceso será relativamente sencillo para la persona que coordine la nota informativa sobre cabildeo para cada tema en particular. En cualquier caso, debe revisarse y reajustarse cada seis meses el material incluido en la carpeta, enviarlo de nuevo a las personas clave y publicarlo otra vez en el sitio *web* para garantizar que sus afiliados dispongan en todo momento de información actualizada.

### Revisión de las tácticas de cabildeo

Las tácticas de cabildeo deben someterse a revisión continua de forma que se tengan en cuenta los calendarios variables, los cambios en la dirección de las políticas y las nuevas oportunidades y amenazas. Esta revisión será responsabilidad de la persona que coordine las iniciativas de cabildeo del asunto en cuestión.

Al revisar la eficacia de la promoción de intereses, los tipos de pregunta que necesita responder incluyen las siguientes (adaptado de una lista de comprobación del CIPE):

- ¿Sigue siendo la cuestión relevante para nuestros afiliados?
- ¿Ha cambiado la cuestión en algún aspecto?
- ¿Es preciso profundizar en la investigación?
- ¿Siguen siendo alcanzables nuestros objetivos?
- ¿Han variado los plazos?
- ¿Están actualizadas nuestras actividades de cabildeo?
- ¿Estamos dirigiéndonos a los destinatarios correctos?
- ¿Estamos alcanzando nuestros objetivos?

- ¿Utilizamos a los mensajeros adecuados?
- ¿Se ciñen nuestros mensajeros a los objetivos establecidos?
- ¿Necesitamos cambiar nuestro mensaje?
- ¿Disponemos de los recursos suficientes?
- ¿Aprovechamos las oportunidades que se nos presentan para trabajar en coalición?
- ¿Funcionan con eficacia nuestras coaliciones?
- ¿Nos coordinamos de forma eficaz con los que nos defienden fuera de nuestras coaliciones?

## Comunicación con los afiliados

Es necesario que informen periódicamente a sus afiliados acerca de los objetivos de cabildeo de la organización, las medidas que adopta ésta, las acciones que convendría que emprendieran los afiliados y los avances de las iniciativas en materia de cabildeo. Deben también disponer de los datos más actualizados referentes a las cuestiones del programa de cabildeo. La comunicación con los afiliados es vital si desea garantizar el compromiso con sus objetivos y solicitar la ayuda de aquéllos en las actividades de cabildeo. Las prioridades de comunicación, las acciones y los éxitos no se reducen al compromiso y al apoyo. Sus afiliados y no afiliados juzgarán si el conjunto de su organización prospera en función de la influencia y el éxito que tengan sus iniciativas de cabildeo. A medida que se perciban elementos de éxito, el número de afiliados aumentará, y así lo harán los ingresos.

Suele ser muy difícil explicar el éxito en materia de promoción de intereses. En muchos casos, el éxito de una organización en el ejercicio de influencias se traduce en que una ley se demore o sea un poco menos perjudicial de lo que en principio era. Los éxitos en el ámbito del cabildeo suelen ser relativos y en raras ocasiones pueden explicarse

en función de victorias/derrotas. Incluso cuando hay “victorias” evidentes, es normal que a la organización le resulte difícil atribuírselas y hacerlo público. Para que pueda proclamar una “victoria” clara es preciso que declare una “derrota” igualmente clara de un tercero. Es un aspecto que puede no ser de ayuda para sus relaciones en curso con los responsables de la formulación de políticas y otros grupos de interés como los sindicatos.

Por estos motivos, los afiliados juzgarán con frecuencia los éxitos en el terreno del cabildeo en función del esfuerzo que vean que su organización le está dedicando, de la relevancia de las cuestiones en las que trabaja, y del volumen y el tono de la cobertura que recibe en los medios de comunicación. En resumen, lo que quieren son pruebas evidentes de que su organización trabaja duro en relación con las cuestiones que les interesan.

Teniendo esto en cuenta, es importante que su organización garantice que:

- efectúa consultas adecuadas y periódicas con sus afiliados en relación con el programa de cabildeo;
- informa periódicamente a los afiliados acerca de las acciones que su organización emprende mediante boletines, revistas y actualizaciones;
- mantiene “viva” la información relativa a la promoción en el sitio *web*, y
- garantiza que sus afiliados estén al corriente de cualquier cobertura útil que reciba su organización en los medios de comunicación, presentándola en sus publicaciones periódicas y en su sitio *web*.

Por supuesto, cuando consiga un éxito importante sobre el que pueda hablar abiertamente, sáquele el mayor partido ante sus afiliados.



## LISTA DE COMPROBACIÓN SOBRE LA MEDICIÓN DEL ÉXITO

- ¿Dispone de un sistema para revisar anualmente su agenda empresarial con la Junta?
- ¿Realiza la Junta, en su reunión, un análisis del entorno externo, una reevaluación de los objetivos de cabildeo en curso y una actualización de cómo ven los afiliados sus prioridades de cabildeo?
- ¿Tiene algún sistema para mantener al día su carpeta de información por niveles y otros materiales como las fichas de datos? ¿Se revisan y reajustan formalmente, como mínimo, una vez al semestre?
- ¿Se someten continuamente a revisión sus planteamientos tácticos para evaluar su eficacia y responder de inmediato a los cambios que presentan oportunidades o amenazas?
- ¿Está siempre actualizada la información que ofrece a sus afiliados?
- ¿Tiene procesos periódicos para comunicar a sus afiliados las prioridades, las acciones y los éxitos en materia de cabildeo?



## Sección 7

# Combinación de diversos elementos: un plan conjunto para el éxito en materia de cabildeo

Llegados a este punto, habrá revisado ya todos los procesos que intervienen en la elaboración de una estrategia de cabildeo y en la adopción de campañas tácticas para llevarlo a la práctica. A modo de recapitulación, ya sabrá cómo:

- Detectar cuestiones relativas a la promoción de intereses, establecer prioridades... y, en consecuencia, elaborar una declaración de objetivos de cabildeo: su “agenda empresarial”.
- Trabajar con las prioridades de la agenda para determinar qué personas y organizaciones pueden apoyar u oponerse a su programa, valorar la posible fuerza de su apoyo/oposición y los argumentos que pueden emplear sus detractores. Teniendo en cuenta estos elementos, podrá elaborar la segunda herramienta esencial en la promoción: la “carpeta de información por niveles”.
- Pasar de la estrategia a la táctica. Podrá estudiar qué evolución es posible que siga cada una de las cuestiones que figuran en su programa de promoción. Puede establecer los objetivos para grupos meta “internos” y “externos” en los que necesita trabajar y decidir cuándo es más probable que sus intervenciones resulten más eficaces. Podrá también determinar los mensajeros que debe utilizar: personal de su organización, afiliados o coaliciones. A partir de esta información puede preparar un plan de campaña para cada una de las cuestiones de su agenda.
- Utilizar las herramientas de cabildeo explicadas en el texto, que le ayudarán a poner en práctica sus planes de campaña.
- Planificar una revisión anual de la agenda empresarial, una revisión periódica de su carpeta de información por niveles y una revisión constante de sus tácticas de campaña.

La mayoría de las organizaciones de empleadores dispondrán ya de estrategias y campañas para el ejercicio de influencias. La presente guía les ofrece una herramienta para detectar cualquier elemento que falte o para revisar planteamientos en curso con el fin de encontrar ideas que hagan las iniciativas de cabildeo más eficaces y doten de mayor eficiencia a los recursos.

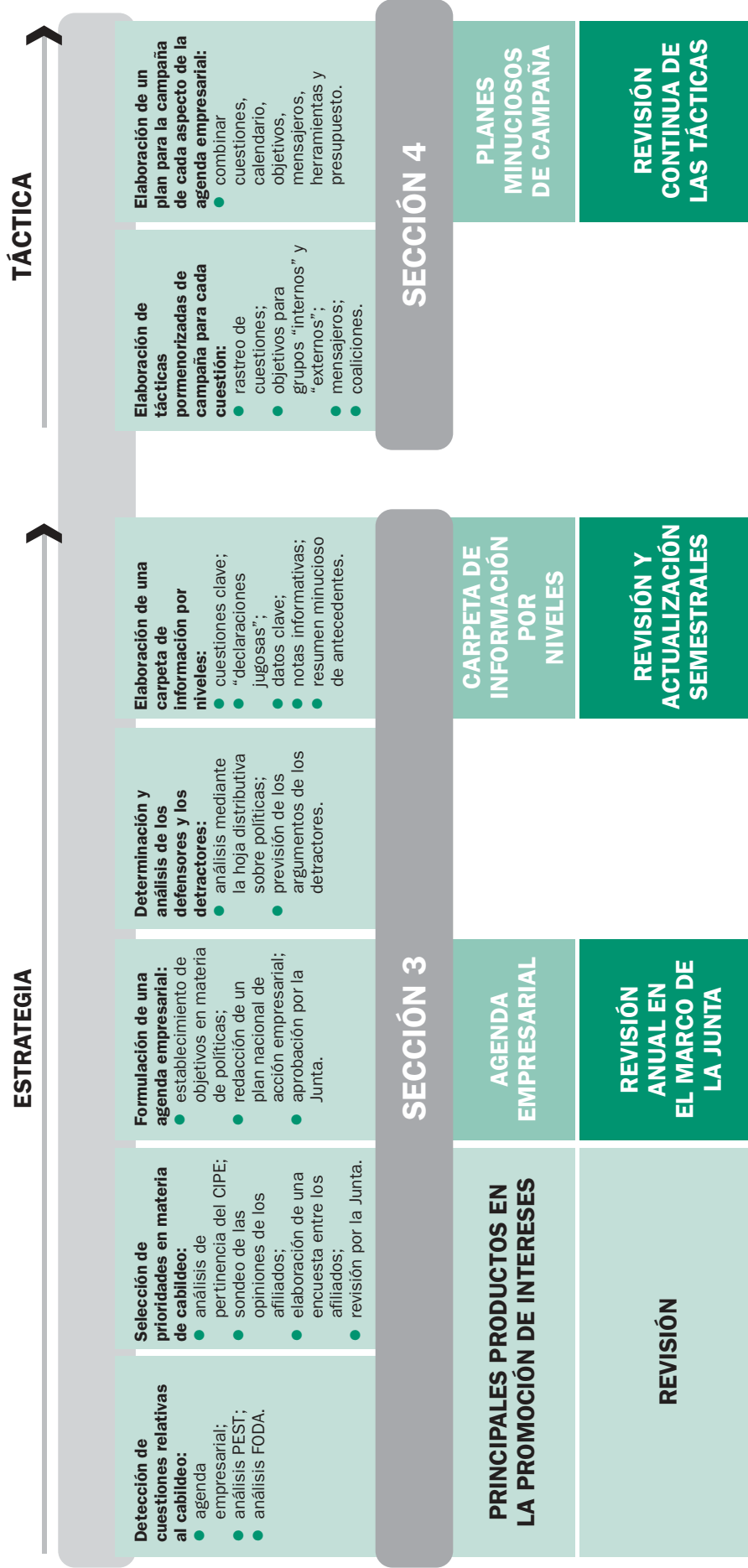
Para los que parten de cero, los tres resultados fundamentales del proceso descrito en la guía son los siguientes:

- la declaración de una agenda empresarial,
- la elaboración de una carpeta de información por niveles,
- la formulación de unos planes de campaña minuciosos para sus cuestiones prioritarias.

Todos ellos son productos valiosos que pueden usarse por separado. No es imprescindible realizar todo el proceso al mismo tiempo; puede hacerse poco a poco y por etapas. Asimismo, es posible que una organización tenga en ese momento una prioridad fundamental y desee seguir el proceso y utilizar los materiales incluidos en la guía para formular una campaña eficaz que aborde esa cuestión concreta. Se le anima a que lo haga.

En la siguiente página figura un modelo eficaz con respecto al cabildeo. Es una visión general que sirve como resumen del conjunto del proceso.

## Como maximizar el impacto del lobby empresarial: modelo eficaz con respecto al cabildeo



## Sección 8

# Recopilación de listas de comprobación en materia de cabildeo



### LA LISTA DE COMPROBACIÓN SOBRE LA AGENDA EMPRESARIAL

- ¿Tiene su organización una estrategia de cabildeo?
- ¿Tiene su estrategia de cabildeo unos objetivos claros?
- ¿Se explican sus objetivos de cabildeo en términos de “resultados deseables en la formulación de políticas” (una agenda empresarial)?
- ¿Se establecieron sus objetivos sobre la base de una investigación exhaustiva del entorno exterior, es decir, mediante un análisis PEST, FODA o similares?
- ¿Se recabó y tuvo en cuenta la opinión de sus afiliados acerca de los objetivos de cabildeo?
- ¿Aprobó la Junta de su organización los objetivos de cabildeo?
- ¿Tiene su organización, ya sea interna o externamente, una capacidad de investigación lo suficientemente eficaz?
- ¿Sabe quiénes serán los principales defensores y detractores de cada uno de sus objetivos?
- ¿Ha revisado la fuerza tanto de los defensores como de los detractores en cada uno de los objetivos estratégicos?
- ¿Ha elaborado una serie estructurada de documentos explicativos para cada objetivo (carpeta de información por niveles)?
- ¿Están disponibles para sus afiliados los principales materiales de cabildeo que ha elaborado?





## LISTA DE COMPROBACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y TÁCTICAS DE CABILDEO

- ¿Comprende con claridad el proceso y el calendario de formulación de políticas para cada una de las prioridades de su agenda empresarial?
- ¿Ha determinado cuáles son grupos meta “internos” y “externos”, en cada una de las etapas del proceso, y sabe en qué momento es más eficaz abordarlos?
- ¿Está centrándose en los grupos meta correctos para la actual etapa del proceso, es decir, no está “saltándose” eslabones?
- ¿Se ha centrado, en concreto, en las primeras etapas del desarrollo de la iniciativa, en las que hay mayor probabilidad de que las ideas sean más maleables?
- ¿Tiene una estrategia relativa a los objetivos para “iniciados”, de manera que pase de ser un representante de un grupo de presión a formar parte de un proceso de formulación de políticas?
- ¿Dispone de una estrategia para relacionarse con los medios de comunicación?
- ¿Tiene una lista completa y actualizada de los medios y periodistas pertinentes?
- ¿Incluye su programa de cabildeo una estrategia destinada a convertir su organización en la “elegida por los medios” para expresar la opinión de las empresas?
- ¿Ha seleccionado mensajeros adecuados?
- ¿Tiene una estrategia para movilizar el apoyo de los afiliados con respecto a sus objetivos de cabildeo?
- ¿Tiene un plan de formación de coaliciones para la agenda empresarial en su conjunto y en relación con las secciones incluidas en la misma?



## LISTA DE COMPROBACIÓN DE LOS MATERIALES DE CABILDEO PARA DESTINATARIOS ESPECÍFICOS

- ¿Ha cotejado sus prácticas actuales de cabildeo y herramientas de apoyo con los materiales que se ofrecen en esta guía (preparación de la agenda empresarial, carpeta de información por niveles, organización de reuniones con políticos y funcionarios públicos, lo que debe y no debe hacerse con los medios de comunicación, guía de medios de radio y teledifusión, formación de coaliciones y movilización de afiliados)?
- ¿Dispone su organización de directrices claras para la elaboración y distribución de comunicados de prensa?
- ¿Tiene un sistema para averiguar qué periodistas se interesan por sus comunicados y cuáles cubren las cuestiones que figuran en su programa de acción? ¿Utiliza esta información para revisar sus listas de distribución y establecer contactos clave?
- ¿Elabora notas informativas breves, de una o dos páginas, sobre cada uno de los aspectos que recoge su agenda en los que se incluyan todos los elementos explicados en el ejemplo?
- ¿Elabora fichas de datos sobre cuestiones esenciales que incluyan todos los elementos explicados en el ejemplo?
- ¿Dispone de un dossier de prensa tanto en versión impresa como en su sitio *web*?
- ¿Mantiene actualizados los materiales de su sitio *web*?



## LISTA DE COMPROBACIÓN SOBRE LA MEDICIÓN DEL ÉXITO

- ¿Dispone de un sistema para revisar anualmente su agenda empresarial con la Junta?
- ¿Realiza la Junta, en su reunión, un análisis del entorno externo, una reevaluación de los objetivos de cabildeo en curso y una actualización de cómo ven los afiliados sus prioridades de cabildeo?
- ¿Tiene algún sistema para mantener al día su carpeta de información por niveles y otros materiales como las fichas de datos? ¿Se revisan y reajustan formalmente, como mínimo, una vez al semestre?
- ¿Se someten continuamente a revisión sus planteamientos tácticos para evaluar su eficacia y responder de inmediato a los cambios que presentan oportunidades o amenazas?
- ¿Está siempre actualizada la información que ofrece a sus afiliados?
- ¿Tiene procesos periódicos para comunicar a sus afiliados las prioridades, las acciones y los éxitos en materia de cabildeo?



## Sección 9

# Qué opinan los expertos en ciencias empresariales

*Qué opinan los expertos en ciencias empresariales* es una sección “independiente”, opcional y multiuso de la guía. En ella se ofrece una rápida visión general de la bibliografía académica que puede resultar de mayor utilidad para aquéllos que formulan y ejecuten un planteamiento estratégico respecto a la gestión en las organizaciones de empleadores. Trata algunas de las ideas y de los modelos sobre cabildeo utilizados en el cuaderno de ejercicios y los sitúa en un contexto más académico. Puede utilizarse como documento de información de referencia general para aquellas personas que usted desee integrar en el proceso de fomento de iniciativas de cabildeo, o en el contexto de la prestación de sus propios servicios de información y formación de afiliados.

Todas las empresas operan en entornos denominados “de mercado” y “ajenos al mercado”. En términos sencillos, estas entidades se esfuerzan por alcanzar el éxito mediante estrategias de mercado basadas en elementos como el posicionamiento de productos o la fijación de precios. Al mismo tiempo, las empresas deben mostrarse capaces de responder a las demandas que plantean los entornos político, social y jurídico en los que operan.<sup>1</sup> El entorno “ajeno al mercado” evoluciona con el tiempo, con arreglo a las acciones de políticos e instituciones políticas, tribunales y diversas organizaciones no gubernamentales. Las empresas eficaces formulan estrategias y tácticas para actuar en entornos tanto de mercado, como ajenos al mismo.

Una de las principales razones para la creación y continuidad de las asociaciones de empresas consiste en el intento de éstas por influir en el entorno ajeno al mercado. Existen diversas asociaciones a escala local, nacional e internacional cuyo fin es representar los intereses de compañías en determinados sectores, a empresas con intereses económicos específicos (p. ej., exportadores), o a las empresas en general. Para alcanzar el éxito, las asociaciones empresariales deben centrarse en las cuestiones

de interés común para sus afiliados. Obviamente, no todos los miembros estarán dispuestos siempre a apoyar cualquier actividad emprendida por las asociaciones a las que pertenecen. Es probable asimismo que las empresas se afilien a varias asociaciones empresariales, y que muchas emprendan además actividades “ajenas al mercado” por su cuenta. En cualquier caso, resulta posible determinar ciertos planteamientos comunes que las asociaciones empresariales de éxito adoptan para la representación eficaz de sus afiliados.

A continuación se analiza la bibliografía académica subdividiéndola en cuatro grupos:

- **la “c y las tres íes”:** las cuestiones, intereses, instituciones e información, que influyen en el proceso de formulación de estrategias ajenas al mercado;
- **la orientación geográfica** de los afiliados de la asociación empresarial;
- **la formulación de estrategias ajenas al mercado:** la formulación de estrategias para abordar posibles dificultades; y
- **el análisis táctico:** la táctica que pueden utilizar las asociaciones empresariales para ejecutar las estrategias elegidas.

### La “c y las tres íes”: cuestiones, intereses, instituciones e información

Al considerar la repercusión de los factores ajenos al mercado en la estrategia, resulta útil servirse del concepto de “ciclo vital de las cuestiones” desarrollado por Ian Wilson, de la multinacional estadounidense *General Electric*.<sup>2</sup> En este enfoque se distinguen cinco fases:

- la detección de una cuestión;
- la formación de grupos de interés;

<sup>1</sup> Véase Baron (2003) para consultar un análisis minucioso de la definición del entorno ajeno al mercado. La presente sección se basa en gran medida en tal obra.

<sup>2</sup> Véase Baron (2003), p. 15 para consultar el análisis de la obra de Ian Wilson.

- el desarrollo de legislación;
- la administración de normas; y
- el cumplimiento de las normas.

La asociación empresarial debe determinar con precisión la colocación de cada una de las cuestiones que ha detectado en el ciclo vital correspondiente. Diversas estrategias y tácticas resultarán eficaces en el tratamiento de cuestiones en determinados momentos del ciclo vital.

Para elegir qué curso de acción tomar, las asociaciones empresariales deben determinar en primer lugar “*las cuestiones*” que pueden afectar a sus afiliados. A continuación han de establecer los probables “*intereses*” que se verán implicados. En tercer lugar deben calibrar qué “*instituciones*” podrían constituir los foros de resolución de cada cuestión específica. Por último, han de evaluar la “*información*” a disposición de las partes que intervienen en las negociaciones.

**Cuestiones:** puede tratarse de asuntos relacionados con el mercado, o de problemas “ajenos al mercado” capaces de afectar a las actividades que se realizan en éste. En los últimos años, el interés público por cuestiones como el medio ambiente, el buen gobierno de las empresas, los derechos humanos y de los animales, el comercio justo y las normas laborales ha traído consigo problemas ajenos al mercado que han repercutido de manera significativa en la estrategia de mercado de numerosas compañías. Como ejemplo extremo de esta situación, la multinacional minorista “*The Body Shop*” ha construido todo un modelo de negocio sobre la base de la demostración práctica de los más elevados criterios morales y éticos.

Las asociaciones empresariales pueden sondear a sus miembros para establecer cuáles son las inquietudes que más les preocupan en un determinado momento. Asimismo, pueden tomar la iniciativa respecto a la realización de estudios encaminados a facilitar la previsión de las cuestiones que probablemente afecten a sus afiliados de una manera más significativa y, posteriormente, trabajar para procurar el interés y la participación de tales afiliados en el tratamiento de dichas cuestiones.

**Intereses:** una vez determinadas las cuestiones, es posible evaluar qué intereses pueden verse afectados. Entre ellos pueden figurar los de un determinado subconjunto de empresas en la asociación, grupos sindicales, organizaciones no gubernamentales, activistas y consumidores. La evaluación de los intereses que probablemente se

vean más afectados, y de la eficacia de estas entidades en la puesta en marcha de acciones, constituye una parte importante de la formulación de una estrategia que contribuya a detectar posibles aliados y oponentes.

**Instituciones:** los foros en los que probablemente se resolverán las distintas cuestiones son fundamentales para culminar con éxito las actividades de promoción. Tales foros pueden consistir en órganos legislativos, organismos reguladores y administrativos, órganos judiciales y organizaciones no gubernamentales, ya sea a escala local, nacional, regional o internacional. El ejercicio de influencias por parte de las asociaciones empresariales puede centrarse en uno o varios de estos foros, e incluir la formación de coaliciones de asociaciones empresariales con planteamientos similares en uno o varios países.

**Información:** alude a “lo que se sabe de las cuestiones”. La recolección de esta información exigirá una investigación pormenorizada. Esta tarea puede incluir la elaboración de nuevas formas de interpretación basadas en descubrimientos científicos y tecnológicos. En ciertos casos, pueden ponerse en cuestión los propios “hechos”. Por ejemplo, se mantiene una polémica considerable respecto a la futura repercusión del calentamiento global, con consecuencias para numerosas industrias. Desde la perspectiva de la estrategia en materia de cabildeo, la generación de nuevos conocimientos puede servir como base para el acuerdo entre diferentes grupos.

## Orientación geográfica

Al utilizar “la c y las tres íes” para formular estrategias ajenas al mercado, las asociaciones deben determinar las áreas geográficas apropiadas en las que operan las empresas afiliadas afectadas. Puede tratarse del ámbito local o regional dentro de un mismo país, del ámbito nacional, de las operaciones en el ámbito de un régimen comercial regional como la UE, o de la escala mundial. En cada caso, la determinación de “la c y las tres íes” deberá adecuarse al área geográfica efectiva o potencial.<sup>3</sup>

A escala **subnacional**, las empresas manifiestan interés por las instituciones locales y regionales que influyen en el entorno ajeno al mercado, entre las que figuran el funcionariado de la administración local, los funcionarios elegidos y diversos órganos administrativos.

<sup>3</sup> Véase Aggarwal (2001).

A escala **nacional**, las asociaciones empresariales colaboran igualmente con funcionarios de la administración nacional, así como con políticos y órganos administrativos nacionales; y suelen actuar a través de organizaciones “coordinadoras” o “nacionales”.

Mientras que las actividades de promoción de intereses en el contexto nacional constituyen un territorio familiar para la mayoría de las asociaciones empresariales, las prioridades **regionales y mundiales** son objeto de un análisis menos exhaustivo. En un mundo de creciente regionalismo, la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN), Asociación de cooperación económica de Asia y el Pacífico (APEC), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), MERCOSUR y la Unión Europea (UE), entre otros, desempeñan un papel importante en la conformación del entorno en el que operan las empresas.

Se estima que el 80% del derecho laboral en los 25 Estados Miembros de la UE emana de la asamblea legislativa europea. Por esta razón, las organizaciones de empleadores del sector privado han constituido una asociación regional (UNICE), y muchas de ellas cuentan con oficinas permanentes en Bruselas.

En un innovador trabajo sobre el ejercicio de influencias en la UE, Cedric Dupont hace hincapié en las diferentes opciones para abordar esta tarea, argumentando que, de las cuatro instituciones de la Unión Europea, tres de ellas (el Consejo, la Comisión y el Parlamento) constituyen objetivos fundamentales para ejercer influencia sobre los responsables de la formulación de políticas. Asimismo, muestra el modo en que las empresas deben organizarse para acometer este tipo de actividades.

De manera similar, en la región de Asia y el Pacífico se ha examinado en recientes estudios el modo en que las empresas europeas, estadounidenses y japonesas han intentado ejercer presiones, tanto en sus países de origen como en los países anfitriones, a fin de mejorar el entorno empresarial en dicha región (Aggarwal, 2001; Aggarwal y Urata, 2002; Aggarwal, 2003). Más en concreto, John Ravenhill (2001) ha estudiado las opciones a disposición de las compañías y asociaciones empresariales en la región de Asia y el Pacífico con respecto a APEC, ASEAN y el Acuerdo comercial de afianzamiento de las relaciones económicas entre Australia y Nueva Zelandia. Estos acuerdos repercuten en las estrategias corporativas e influyen en la formulación y ejecución de acciones de promoción eficaces.

Por último, las asociaciones deben actuar a menudo a escala **mundial** para servir los intereses de sus afiliados. En el ámbito mundial ajeno al mercado, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y su sucesora, la Organización Mundial del Comercio, han influido enormemente en las estrategias de las empresas. La liberalización del comercio propiciada por el GATT y la OMC ha dado lugar a un considerable incremento de la competencia, y ha obligado a las compañías a potenciar su competitividad internacional. En sectores como la industria aeronáutica, la agricultura, el acero, la electrónica y los servicios financieros, las empresas deben tener en cuenta los nuevos reglamentos y los cambios en el seno de la OMC. La Ronda Uruguay dio lugar al planteamiento de nuevas cuestiones que afectan a las empresas, entre las que figuran los cambios en la protección de la propiedad intelectual y el vínculo entre el comercio y la inversión a través del Acuerdo sobre medidas en materia de inversiones relacionadas con el comercio (MIC). De particular significación para las organizaciones de empleadores es la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que conforma los entornos laborales nacionales mediante el establecimiento y el seguimiento de la aplicación de las normas internacionales del trabajo.

Las empresas y sus representantes encargados del ejercicio de influencias no pueden seguir limitándose a concentrar sus esfuerzos en la formulación de políticas en determinados países y pasar por alto la naturaleza de esta tarea a escala regional y mundial.

## La formulación de estrategias ajenas al mercado

La “c y las tres íes”, y las áreas geográficas determinan el contexto para la formulación de estrategias ajenas al mercado. El modelo del ciclo vital pone de relieve que las cuestiones atraviesan diversas etapas, desde la detección a la ejecución.

En las fases iniciales, cuando se detecta por primera vez una cuestión, o cuando todavía se están formando los grupos de interés, las estrategias deben orientarse al desarrollo de la cuestión. Las estrategias y tácticas de información como los testimonios o el trabajo con grupos consultivos de expertos resultarán especialmente efectivas. En las dos siguientes fases en materia de legislación y administración, las asociaciones deberán ejercer una influencia activa y formar coaliciones para representar su posición en los foros donde probablemente se formulen las

políticas. Por último, en la fase de ejecución, las estrategias se centrarán en los métodos de cumplimiento y en la respuesta a determinadas disposiciones legales. En esta etapa, las tácticas legales y, posiblemente, la representación a través de órganos administrativos pueden resultar eficaces.

Aunque la detección de una cuestión en su ciclo vital constituye un primer paso importante en la generación de planteamientos estratégicos, el reconocimiento de los intereses que probablemente se pongan en juego resulta primordial. Después de establecer los grupos que probablemente intervendrán en el tratamiento de una determinada cuestión, el paso siguiente consiste en evaluar de manera sistemática los intereses a favor y en contra. Un método útil de resumir todos estos factores consiste en emplear el planteamiento de la “hoja distributiva sobre políticas”.

**La hoja distributiva sobre políticas (HDP)** (que se reproduce más adelante) permite evaluar los beneficios y los costos que resultan de apoyar u oponerse a un determinado curso de acción respecto a una cuestión que puede tener consecuencias para la actividad empresarial. Un aspecto que ha sido analizado ampliamente en la bibliografía sobre el ejercicio de influencias atañe a los problemas que empresas, asociaciones, consumidores y otros se encuentran al intentar emprender una acción colectiva. Puesto que los beneficios repercutirán casi inevitablemente en aquellos que no participan, el problema de garantizar que éstos contribuyan a la acción colectiva (el problema del “beneficiario gratuito” o “free rider”) se describe mediante la teoría de juegos con el modelo de “El dilema del prisionero”<sup>4</sup> y otros similares. Así, al analizar la probabilidad de la intervención de los distintos grupos de interés, no sólo debe examinarse la *motivación* de las partes en participar en la acción colectiva, sino también la *probabilidad* de que acaben participando efectivamente.

En este sentido, sobre la base de la bibliografía sobradamente conocida sobre la política de grupos de interés, la hoja distributiva sobre políticas brinda un método para la evaluación de la posible acción política eficaz que los grupos situados en uno y otro extremo de una cuestión pueden generar.

En el **aspecto de la demanda** de la HDP se examinan los incentivos para diversos grupos de interés a partir de los sustitutos, la magnitud general de los beneficios generados por el éxito y

los beneficios per cápita que motivan a un grupo de interés concreto. La sección **Sustitutos** se centra en las alternativas que pueden buscar las empresas u organizaciones de empresas, o sus representados. Por ejemplo, los accionistas no suelen estar motivados para participar en las acciones colectivas, puesto que tienen la opción de vender sus acciones. De modo similar, las organizaciones de empresas, en particular las que representan una gran diversidad de intereses, tendrán un sinnúmero de cuestiones que abordar y, por tanto, deben escoger y enfrentarse a presiones que compiten entre sí ejercidas por sus miembros para que se ocupen de varias cuestiones. La sección correspondiente a **magnitud y beneficios per cápita** se refiere a lo que serán los beneficios globales y específicos para la compañía o la asociación de empresas. Los grupos que presionan a las asociaciones de empresas suelen considerar que éstas no pueden generar el interés suficiente entre sus miembros para que participen en acciones relativas a políticas, a pesar de las ganancias globales. Esto puede ser resultado de una combinación de numerosos afiliados, pero escasos beneficios per cápita. En algunas ocasiones, los beneficios de las actividades de presión pueden revertir sólo en algunos miembros, en cuyo caso será también difícil lograr consenso sobre una estrategia, es decir, se producen altos beneficios per cápita pero escasa ganancia global.

El **aspecto de la oferta** de la HDP se centra en las capacidades de poder de los participantes en cuestión, de su número (cuántos grupos o personas pueden intervenir), de su cobertura por lo que respecta a jurisdicciones políticas competentes, y de los recursos que pueden asignarse a la cuestión. En general, las asociaciones con una amplia afiliación serán más eficaces para promover la acción, y este poder se verá redoblado si cuentan con una cobertura significativa del Parlamento y del Congreso. Ciertas empresas y asociaciones pueden no tener el tamaño y la cobertura adecuados, pero contar con mayor financiación y, en consecuencia, ser capaces de gastar considerablemente más recursos en la participación en actividades relacionadas con la formulación de políticas. El último elemento, el costo organizativo, es probablemente el más crucial, puesto que se refiere a los problemas de superar la acción colectiva a la luz de que pueda haber **beneficiarios gratuitos** (free rider).

<sup>4</sup> Véase Olson (1965). Un examen más reciente de los tipos de bienes y las consecuencias para la creación de instituciones puede consultarse en Aggarwal y Dupont (1999).

| HOJA DISTRIBUTIVA SOBRE POLÍTICAS (HDP)   |  |                                      |                |                |  |                |                |                    |  |
|---|--|--------------------------------------|----------------|----------------|--|----------------|----------------|--------------------|--|
| DETECCIÓN DE POSIBLES SOCIOS DE COALICIÓN | Intereses que apoyan la cuestión en consideración      | La demanda                           |                |                | La oferta  |                |                |                    | Predicción                               |
|   |  | Beneficios del apoyo para cada grupo |                |                | Capacidad de cada grupo para generar acción política |                |                |                    | Cantidad de acciones políticas efectivas |
|   | Intereses  | Sustitutos                           | Magnitud       | Per cápita     | Números  | Cobertura      | Recursos       | Costo organizativo |  |
|   | Grupo 1<br>Grupo 2 ...                                 | .....<br>.....                       | .....<br>..... | .....<br>..... | .....<br>.....                                       | .....<br>..... | .....<br>..... | .....<br>.....     |  |
| EVALUACIÓN DE INTERESES OPUESTOS          | Intereses que se oponen a la cuestión en consideración | La demanda                           |                |                | La oferta  |                |                |                    | Predicción                               |
|   |  | Beneficios del apoyo para cada grupo |                |                | Capacidad de cada grupo para generar acción política |                |                |                    | Cantidad de acciones políticas efectivas |
|   | Intereses  | Sustitutos                           | Magnitud       | Per cápita     | Números  | Cobertura      | Recursos       | Costo organizativo |  |
|   | Grupo 1<br>Grupo 2 ...                                 | .....<br>.....                       | .....<br>..... | .....<br>..... | .....<br>.....                                       | .....<br>..... | .....<br>..... | .....<br>.....     |  |

Adaptado de Baron (2003).

Puede realizarse un análisis distributivo de las políticas tanto para el aspecto de apoyo como para el de oposición a cualquier cuestión. La cuestión o las áreas temáticas que se tienen en cuenta, así como los interlocutores políticos pertinentes, dependen del problema que se aborda y de la zona geográfica de que se trate. Con estos elementos en mente, la hoja de cálculo ofrece una manera cómoda de evaluar la posible acción política desde ambos aspectos de una cuestión concreta.

### Análisis táctico: ejecución de la estrategia

El último y, a menudo, el más importante elemento para una acción eficaz ajena al mercado por parte de empresas y asociaciones consiste en la formulación utilización de planteamientos tácticos respecto a la ejecución de estrategias. Los elementos que comprende tal acción van más allá de un mero “ejercicio de influencias” o la “comunicación estratégica de información políticamente importante a titulares de cargos públicos” (Baron, 2003). Desde una perspectiva

más exhaustiva, se explican a continuación ocho técnicas para abordar los problemas ajenos al mercado:

- cabildeo;
- actividad de base;
- formación de coaliciones;
- apoyo electoral;
- testimonios;
- influir en los medios de comunicación;
- estrategias judiciales; y
- participación en órganos consultivos.<sup>5</sup>

El **cabildeo** supone proporcionar información técnica o política a los titulares de los cargos pertinentes. La información técnica puede comprender investigaciones, análisis y otro tipo de estudios capaces de influir en dichos responsables. Obviamente, no hay garantía de que tal información no se ponga en cuestión, ya que otros grupos podrán facilitar datos en contrario teniendo en cuenta dudas científicas o técnicas acerca de la repercusión de determinadas

<sup>5</sup> Véase en Baron, 2003, capítulo 8 para un análisis de esta cuestión. La presente sección se basa en gran medida en la excelente revisión de la ejecución de estrategias a cargo de Baron.



opciones en materia de políticas. La información política obedece a un esfuerzo por influir en los resultados al señalar el efecto de las políticas en el electorado de los titulares de los cargos, por ejemplo, en lo que atañe a la reducción o el aumento del paro, los beneficios para las empresas y otras consecuencias afines.

La **actividad de base** alude al esfuerzo dedicado a generar un apoyo público a gran escala, con el fin de influir en los titulares de los cargos. En este caso, se puede movilizar a asalariados u otros grupos afectados para redactar cartas o participar en otras formas de comunicación encaminadas a persuadir a los responsables de la formulación de políticas o los órganos administrativos para que opten por una política en concreto. Desde una perspectiva estratégica, conocer qué grupos pueden mostrarse dispuestos a participar en tal campaña (así como la atención prestada a una posible contramovilización por parte de los oponentes) constituye un aspecto primordial de este planteamiento. La necesidad de examinar otros intereses creados da lugar a considerar la formación de coaliciones.

**Formación de coaliciones.** Un examen de la cadena de rentas de las empresas interesadas puede constituir el primer paso en la formación de una coalición para una asociación empresarial. En la cadena de rentas intervienen las empresas y otras partes afectadas por el proceso de producción de las compañías en cuestión. Entre las diversas partes afectadas figuran los suministradores de factores de producción como trabajadores, proveedores, entidades financieras y comunidades locales. Además, los agentes de los canales de distribución como mayoristas, distribuidores y minoristas, así como los clientes finales, tendrán todos un posible incentivo para participar en actividades ajenas al mercado en nombre de una compañía o una asociación de empresas. Obviamente, la formación de una coalición no es un asunto menor, y puede provocar un conflicto significativo. En este sentido, y en general, las asociaciones de empresas deben procurar únicamente formar “coaliciones de ganancia mínima”, es decir, agrupaciones especializadas que garanticen que se obtendrá un beneficio respecto a una cuestión sin generar costos adicionales ni conflictos.<sup>6</sup>

**Apoyo electoral.** Las estrategias electorales son más bien obvias, y se han utilizado habitualmente a lo largo de la historia. Aluden a las estrategias financieras o de otra índole, para asistir a políticos con una posición favorable respecto a una determinada cuestión de importancia para una compañía o asociación de empresas. Por razones obvias de ética y buen gobierno, la prestación de apoyo de diverso tipo es objeto de una regulación creciente en la mayoría de los países desarrollados y en muchas naciones en desarrollo, lo que restringe las estrategias que pueden emprenderse en este sentido. Esta cuestión no se aborda en la presente guía.

Los **testimonios** ante diversos tipos de comités u órganos administrativos constituye un elemento táctico particularmente importante. Esta opción puede conllevar la difusión habitual de información técnica, científica o político-económica con el fin de influir en tales entidades para que emprendan una acción favorable. Por ejemplo, el sector de la automoción en Estados Unidos ha presentado testimonios ante diversas comisiones en un esfuerzo por demorar la imposición a los vehículos de requisitos mínimos en cuanto al consumo de combustible. Asimismo, los testimonios pueden obedecer a un esfuerzo por influir en la opinión pública mediante presentaciones que influyan a su vez en la cobertura de los medios de comunicación.

La **influencia en los medios de comunicación** se encuentra estrechamente vinculada a las estrategias de comunicación y promoción pública. Aunque tales esfuerzos de comunicación con el público en general (vinculados en algunos casos a la formulación de estrategias respecto a las comunidades de base) no deben pasar necesariamente por los medios de comunicación, los recursos limitados de las empresas y las asociaciones empresariales generales dan lugar a que resulte importante para éstas procurar la intervención de los medios de comunicación con el fin de obtener una cobertura periodística favorable. La mayoría de las empresas y de las asociaciones de éstas cuentan con un grupo organizado cuya responsabilidad primaria consiste en comunicarse con el público, los medios y otras empresas para que su postura respecto a diversas cuestiones de mercado y ajenas al mercado se aprecien desde la óptica más favorable posible.

<sup>6</sup> Véase en Riker (1962) un análisis de las coaliciones mínimas ganadoras.

Las **estrategias judiciales** comprenden acciones tanto reactivas como proactivas. Las empresas y sus asociaciones pueden intervenir en calidad de acusadas en litigios incoados contra sus actividades, pero también pueden servirse de estrategias jurídicas para influir y obtener resultados. Las empresas y las asociaciones pueden demandarse entre sí respecto a cuestiones de mercado y ajenas al mercado. En un contexto internacional, también pueden emprenderse acciones para la vista de casos a través de la Organización Mundial del Comercio o los mecanismos de solución de diferencias de otros organismos regionales o mundiales. A menudo, los pleitos pueden utilizarse sencillamente para acosar a los oponentes mediante la creación de

incertidumbre, como se refleja en el acusado incremento de litigios *anti-dumping* incoados contra exportadores por empresas de países tanto en desarrollo como desarrollados.

**Participación en órganos consultivos.** Las asociaciones y sus miembros pueden intentar participar en los diversos comités asesores constituidos para proporcionar a gobiernos u organismos información acerca de determinadas cuestiones. Puesto que las asociaciones suelen disponer del mayor caudal de información sobre las cuestiones que atañen a sus afiliados, esta estrategia revestirá especial importancia en la fase de determinación del ciclo vital de las cuestiones.



## Sección 10

# Otras lecturas y fuentes de información sobre el cabildeo y las organizaciones de empleadores

### Literatura empresarial y artículos sobre cabildeo

Aggarwal, Vinod K. (Ed). (2003). *Winning in Asia, U.S. Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*. New York: Palgrave.

——— (Ed). (2001). *Winning in Asia, European Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*. New York: Palgrave.

——— and Cédric Dupont. (1999). “Goods, Games, and Institutions” *International Political Science Review*, vol. 20, no. 4, October 1999, pp. 393-409.

——— and Shujiro Urata (Eds). *Winning in Asia, Japanese Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*, (New York: Palgrave, 2002). Translated into Japanese and published by Waseda University Press, 2004.

Atsuyuki, Suzuta. (1978). “The Way of the Bureaucrat.” *Japan Echo*, 5(3), 42–53. Reprinted in Okimoto and Rohlen (1988), 196–203.

Bagley, Constance E. (2002). *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century* (4th ed.). St. Paul, MN: West Publishing Co.

Baron, David P. (1999). “Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics,” *Business and Politics* 1 (1) (April), pp. 7-34.

———. (1995). “Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components.” *California Management Review*, 37(Winter), 47–65.

———. (1999). “Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics.” *Business and Politics*, 1(April).

———. (2003). “Private Ordering on the Internet: The eBay Community of Traders.” *Business and Politics*, 4: 245-274.

Becker, Gary S. (1983). “A Theory of Competition and Pressure Groups for Political Influence.” *Quarterly Journal of Economics*, 98, 371–400.

Bennett, Robert J. (1997). “The Impact of European Economic Integration on Business Associations: The UK Case.” *West European Politics* 20 (3), pp. 61-90.

Calingaert, Michael. (1993). “Government-Business Relations in the European Community.” *California Management Review*, Winter, 118–133.

Coen, David. (1999). “The Impact of U.S. Lobbying Practice on the European Business-Government Relationship.” *California Management Review*, 41, 27–44.

———. (1997). “The Evolution of the Large Firm as a Political Actor in the European Union.” *Journal of European Public Policy* 4 (1), pp. 91-108.

Dupont, Cédric (2001). “Euro-Pressure: Avenues And Strategies For Lobbying The European Union,” in Aggarwal (2001).

Evans, Fred J. (1987). *Managing the Media*. New York: Quorum Books.

Fowler, Linda L., and Ronald G. Shaiko. (1987). "The Grass Roots Connection: Environmental Activists and Senate Roll Calls." *American Journal of Political Science*, 31(August), 484–510.

Fox, J. Ronald. (1982). *Managing Business-Government Relations: Cases and Notes on Business-Government Problems*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Gale, Jeffrey, and Rogene A. Buchholz. (1987). "The Political Pursuit of Competitive Advantage: What Business Can Gain from Government." In Marcus, Kaufman, and Beam (1987), 31–42.

Greenwood, Justin, Juergen R. Grote, and Karsten Ronit (1999). "Introduction: Organized Interests and the Transnational Dimension." In *Organized Interests and the European Community*, edited by Justin Greenwood, Juergen R. Grote and Karsten Ronit. London: Sage.

———. (1999). *Organized Interests and the European Community*. London: Sage.

Handler, Edward, and John R. Mulkern. (1982). *Business and Politics*. Lexington, MA: Lexington Books.

Harris, Richard A., and Sidney M. Milkis. (1989). *The Politics of Regulatory Change: A Tale of Two Agencies*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Lodge, George Cabot. (1990). *Comparative Business-Government Relations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lord, Michael D. (2000). "Constituency-based Lobbying as Corporate Political Strategy: Testing an Agency Theory Perspective." *Business and Politics*, 2, 289–308.

Lynn, Leonard H., and Timothy J. McKeown. (1988). *Organizing Business: Trade Associations in America and Japan*. Washington, DC: American Enterprise Institute.

Marcus, Alfred A., Allen M. Kaufman, and David R. Beam (Eds.). (1987). *Business Strategy and Public Policy*. New York: Quorum Books.

Mazey, Sonia and Jeremy J. Richardson, eds. (1993). *Lobbying in the European Community*. Oxford: Oxford University Press.

Moe, Terry M. (1980). *The Organization of Interests*. Chicago: University of Chicago Press.

Olsen, M. (1965). *The logic of collective action*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Pijnenburg, Bert (1998). "EU Lobbying by ad hoc coalitions: an exploratory case study." *Journal of European Public Policy* 5 (2), pp. 303-321.

Posner, Richard A. (1974). "Theories of Economic Regulation." *Bell Journal of Economics*, 5 (Autumn), 335–358.

Ravenhill, John. (2001). "Nonmarket Strategies in Asia: The Regional Level", in Aggarwal, 2001.

Riker, William. (1962). *The Theory of Political Coalitions*. New Haven and London: Yale University Press.

Sargent, Jane A. (1993). "The Corporate Benefits of Lobbying: The British Case and its Relevance to the European Community." In *Lobbying in the European Community*, edited by Sonia Mazey and Jeremy J. Richardson. Oxford: Oxford University Press.

Weidenbaum, Murray L. (2004). *Business and Government in the Global Marketplace*, 7 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books.

Wolf, Charles, Jr. (1979). "A Theory of Nonmarket Failure." *Journal of Law and Economics*, 22(April), 107–139.

## Obras y guías de planificación estratégica relacionadas con las organizaciones de empleadores (y afines)

|  |   |
|--|---|
| <b>The Center for International Private Enterprise</b> | <i>How to advocate effectively: A guidebook for business associations</i> (Washington 2003)               |
| <b>González Marroquín</b>                              | <i>Guía para la gerencia de organizaciones empresariales</i> (OIT, Costa Rica 1997)                       |
| <b>Jayemanne</b>                                       | <i>The public relations function of an employers' organization</i> (OIT, Ginebra, 1991)                   |
| <b>Kindon, D.</b>                                      | <i>The Committee Bulletin's Guide to Lobbying</i> (Lobbying Australia) (www.members.ozemail.com.au) 2005) |
| <b>Comisión Europea</b>                                | <i>A Style Guide for Press Releases</i> (Comisión Europea, 2001)  |

### Organizaciones y sitios web de utilidad

#### La Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (ACTEMP)

[www.ilo.org/actemp](http://www.ilo.org/actemp)

ACTEMP – La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT mantiene un contacto estrecho con las organizaciones de empleadores en todos los Estados miembros de la OIT. La Oficina actúa desde la sede principal de la OIT en Ginebra y a través de una red de especialistas en organizaciones de empleadores integrados en los equipos técnicos de la Organización en todo el mundo. Su función es poner los recursos de la OIT a disposición de las organizaciones de empleadores, y velar por que en esta institución se tengan siempre en cuenta las opiniones, preocupaciones y prioridades de dichas organizaciones. Promueve asimismo la cooperación internacional entre las organizaciones de empleadores, y lleva a cabo un programa de actividades de ámbito mundial.

ACTEMP constituye una puerta de acceso, a través de la cual los empleadores por medio de sus organizaciones nacionales pueden obtener la mejor información disponible sobre el desarrollo de los recursos humanos, las relaciones laborales, y una amplia serie de temas concernientes al empleo y al mercado laboral.

La Oficina también lleva a cabo un programa de cooperación técnica que presta ayuda a las organizaciones de empleadores en los países en desarrollo y en las economías en transición. Esta tarea se cumple, principalmente, a través de proyectos financiados con los fondos de asistencia para el desarrollo, que aportan las naciones donantes.

En el sitio web de ACTEMP figuran vínculos a las organizaciones nacionales de empleadores en cada uno de los Estados Miembros de la OIT.

#### La Organización Internacional de Empleadores (OIE)

[www.ioe-emp.org](http://www.ioe-emp.org)

Desde su creación en 1920, la Organización Internacional de Empleadores (OIE) ha sido reconocida como la única organización que representa en el plano internacional los intereses del empresariado en el ámbito de la política sociolaboral. Actualmente está formada por 139 organizaciones nacionales de empleadores en 134 países de todo el mundo.

La misión de la OIE consiste en promover y defender los intereses de los empleadores en los foros internacionales, y en particular en la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y para ello procura asegurarse de que la política sociolaboral internacional promueva la viabilidad de las empresas y establezca un entorno propicio para el desarrollo empresarial y la creación de empleo. Al mismo tiempo actúa como Secretaría del Grupo de los Empleadores ante la Conferencia Internacional del Trabajo, el Consejo de Administración de la OIT y otras reuniones relacionadas con la OIT.

Para garantizar que la voz del empresariado se escucha en los planos nacional e internacional, la OIE participa activamente en la creación y capacitación de organizaciones representativas de los empleadores, en particular en el mundo en desarrollo y en los países en transición a una economía de mercado.

### ***The Center for International Private Enterprise (CIPE)***

[www.cipe.org](http://www.cipe.org)

El *Center for International Private Enterprise* (CIPE, Centro para la Empresa Privada Internacional) ofrece una gran cantidad de materiales sobre fomento de capacidades en asociaciones empresariales.

### ***Lobbying Australia***

[www.members.ozemail.com.au](http://www.members.ozemail.com.au)

Una interesante guía dividida en cuatro partes sobre el ejercicio eficaz de influencias en Australia.

### ***The Humane Society of the United States***

[www.hsus.org/legislation\\_laws/citizen\\_lobbyist\\_center/lobbying-101](http://www.hsus.org/legislation_laws/citizen_lobbyist_center/lobbying-101)

Numerosos grupos de interés especial cuentan con recomendaciones y consejos importantes sobre el refuerzo de las actividades de promoción en las comunidades de base. Aquí se refieren varios de ellos.

### ***The Democracy Center***

[www.democracyctr.org/resources/lobbying](http://www.democracyctr.org/resources/lobbying)

“Apoyo para la construcción de la democracia desde la base”. Se trata de una organización sin ánimo de lucro dedicada a alentar a personas y organismos a desempeñar un papel en las actividades de promoción en el ámbito de las políticas públicas.

### ***The International Competition Network***

[www.internationalcompetitionnetwork.org/media\\_tips](http://www.internationalcompetitionnetwork.org/media_tips)

Una guía exhaustiva sobre el trato con los medios de comunicación, dirigida a las autoridades nacionales en materia de competencia.

### ***The Irish Business and Enterprise Confederation***

[www.ibec.ire](http://www.ibec.ire)

Un buen ejemplo de publicidad creativa en Internet de un programa de cabildeo.

### ***Research for Communication and Public Involvement***

[www.wpi.biz.rcpi](http://www.wpi.biz.rcpi)

Un sitio adecuadamente elaborado en el que se ofrece información práctica y ejemplos de la vida real de actividades de investigación, planificación y evaluación que pueden aplicarse a una amplia gama de prácticas y especialidades en materia de comunicación e intervención en el ámbito público.

### ***American Medical Student Association***

[www.amsa.org/legislativecenter/factsheet.cfm](http://www.amsa.org/legislativecenter/factsheet.cfm)

Una excelente guía sobre redacción de fichas de datos, acompañada de buenos ejemplos.

# Sección 11

## Apéndice

### “Preparación de la agenda empresarial para 2003-2004”. Encuesta sobre cuestiones prioritarias de la Cámara de Comercio de Estados Unidos (muestra)



#### Preparación de la agenda empresarial para 2003-2004

ENCUESTA SOBRE CUESTIONES PRIORITARIAS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE ESTADOS UNIDOS

#### I. PRIORIDADES EN MATERIA DE POLÍTICAS

Indique qué nivel de prioridad cree que la Cámara de Estados Unidos debe otorgar a las cuestiones relativas a la formulación de políticas que figuran a continuación:

##### Política fiscal/económica

|   | Extremadamente elevada | Muy alta              | Alta                  | Media                 | Baja                  | No opina              |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Revocar de manera permanente el impuesto de sucesiones y donaciones  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Elevar la deducción de gastos para pequeñas empresas   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Reformar la normativa tributaria que atañe a pequeñas empresas   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Eliminar/reducir el impuesto mínimo alternativo individual y de sociedades   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Eliminar/reducir el impuesto sobre ganancias de capital de personas físicas y jurídicas                            | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Simplificar/aclarar las normas de clasificación de trabajadores (empleadores frente a contratistas independientes) | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Sustituir/refomar el sistema tributario federal vigente  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Reformar el proceso que utiliza el Comité Fiscal Conjunto para evaluar las propuestas tributarias                  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Reforzar los programas de la Administración federal que facilitan el acceso de las pequeñas empresas al capital    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Ampliar las oportunidades de contratación de la Administración  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

##### Reforma legal

|   | Extremadamente elevada | Muy alta              | Alta                  | Media                 | Baja                  | No opina              |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 11. Detener los litigios de la Administración contra las industrias que son legales (p. ej., las del tabaco o la fabricación de armas)  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Dejar de imponer indemnizaciones punitivas excesivas  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Apoyar las iniciativas encaminadas a mantener la disponibilidad de sistemas alternativos de solución de diferencias   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Garantizar que se aplica la misma normativa a todas las partes implicadas en un litigio, incluida la Administración   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Preservar el principio de “inviolabilidad del contrato”, de modo que los acuerdos sean plenamente ejecutables   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Reformar la legislación en materia de responsabilidad por productos y servicios, de modo que las partes sólo sean responsables por los daños que hayan causado realmente          | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Reformar la legislación en materia de acciones colectivas, con el fin de limitar el número y el alcance de los pleitos incoados por los abogados procesalistas de los demandantes | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Reformar el sistema actual relativo a la responsabilidad de las empresas respecto a la exposición al amianto  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Apoyar las iniciativas de reforma de los litigios sobre valores con el fin de limitar el número y el alcance de los pleitos de acción colectiva en materia de valores             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Apoyar las reformas que limitan los honorarios de los abogados  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Uso de Oficina  
Recibo nº

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

5442113123



### Reforma normativa y política ambiental

|  | Extremadamente elevada | Muy alta              | Alta                  | Media                 | Baja                  | No opina              |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 21. Garantizar que los órganos normativos fundamenten el apoyo a la adopción de nuevas normas  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Garantizar que la información que divulgan los distintos organismos sea precisa y objetiva   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Garantizar que los organismos federales revisen periódicamente las normativas vigentes, con el fin de determinar si éstas deben revocarse o modificarse                  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Garantizar que los órganos normativos otorgan prioridad al tratamiento del daño específico causado a las pequeñas empresas por la normativa que promulgan dichos órganos | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Garantizar que la normativa en materia de medio ambiente sea eficaz en función de los costos   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. Garantizar una mayor orientación al mercado de la normativa en materia de medio ambiente   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Reformar la Ley relativa a las especies en peligro, equilibrando todos los intereses al gestionar los terrenos en los que habitan tales especies amenazadas              | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Oponerse al etiquetado de alimentos que contienen ingredientes modificados genéticamente   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Política internacional

|   | Extremadamente elevada | Muy alta              | Alta                  | Media                 | Baja                  | No opina              |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 29. Procurar la apertura multilateral de los mercados a través de la Organización Mundial del Comercio, y la apertura bilateral con países no miembros de la OMC  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30. Procurar una mayor orientación al mercado de los programas del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 31. Impedir el acceso a los mercados de Estados Unidos de exportaciones extranjeras subvencionadas  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 32. Potenciar el acceso de Estados Unidos a los mercados externos contrarrestando los programas de financiación, inversión y ayuda a la exportación de gobiernos extranjeros                                | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 33. Suprimir las sanciones económicas impuestas contra otros países únicamente por los Estados Unidos y no por nuestros amigos y aliados  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 34. Eliminar la doble imposición de ciudadanos de Estados Unidos que trabajan en el extranjero  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35. Reforzar la capacidad de negociación comercial de Estados Unidos mediante la aprobación de la facultad de negociación comercial "por vía rápida" para los Presidentes estadounidenses                   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 36. Mejorar la protección de los derechos de propiedad intelectual en todo el mundo   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 37. Acelerar la negociación para la constitución de una Zona de Libre Comercio en América   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 38. Eliminar los aranceles externos y las barreras no arancelarias a las exportaciones de Estados Unidos  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 39. Evitar los intentos de politizar los procesos de establecimiento de normas internacionales que deben basarse supuestamente en criterios científicos (p. ej., principio de cautela y Codex Alimentarius) | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Recibo nº

### Infraestructura de transporte

|   | Extremadamente elevada | Muy alta              | Alta                  | Media                 | Baja                  | No opina              |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 40. Apoyar fuentes de financiación alternativas para programas de transporte (p. ej., asociaciones de entidades públicas y privadas, innovaciones en la financiación) | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 41. Ejecución acelerada de proyectos de transporte  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 42. Apoyar las iniciativas encaminadas a reforzar la capacidad de los aeropuertos   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 43. Apoyar las iniciativas dedicadas a mejorar nuestra red nacional de transporte combinado   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## II. OPINIONES DE LOS MIEMBROS

Después de cada pregunta, marque el círculo correspondiente a la opción que mejor refleje su punto de vista. Las respuestas deben reflejar su opinión sobre la cuestión, con independencia del grado de importancia que le otorgue.

### Prestaciones laborales y para los empleados

|   | Indudablemente, sí    | En general, sí        | En general, no        | De ninguna manera     | No opina              |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. ¿Conviene oponerse al uso de fondos de indemnización por desempleo para pagar a trabajadores en situación de baja por motivos familiares?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. ¿Conviene oponerse a un aumento del salario mínimo federal?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. ¿Debe permitir la legislación laboral federal que los empleadores ofrezcan a los empleados la opción de disfrutar de períodos compensatorios remunerados a cambio de las horas extraordinarias trabajadas?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. ¿Debe modificarse la Ley de bajas médicas por motivos familiares (FMLA) a fin de abordar las dificultades técnicas que entraña su cumplimiento?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. ¿Debe limitarse el poder de los sindicatos para cobrar cuotas obligatorias a los trabajadores con fines políticos?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Teniendo en cuenta la seguridad nacional, ¿debe modificarse la legislación sobre inmigración para atenuar la escasez de trabajadores?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. ¿Disuade la complejidad de la legislación sobre pensiones a los empleadores de ofrecer planes de jubilación a sus empleados?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. ¿Deben formularse alternativas a los seguros de enfermedad ofrecidos por empleadores de modo que los trabajadores puedan disponer de planes de atención sanitaria individuales a los que los empleadores puedan realizar aportaciones, si lo desean? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. ¿Conviene oponerse a la ampliación de responsabilidades respecto a los planes de atención sanitaria?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Otras normativas de la Administración Federal

|  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 10. ¿Deben seguir teniendo acceso las empresas a terrenos federales para efectuar tareas de explotación forestal, minería, pastoreo y producción de petróleo y gas natural?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. ¿Debe la Administración Federal seguir proporcionando ayudas a los agricultores?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. ¿Debe ejercer el Congreso una mayor supervisión de las normas propuestas y vigentes planteadas por los órganos normativos?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. ¿Debe acometerse la reforma del sistema de seguridad social de cara al siglo XXI?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. ¿Debe establecer la Administración Federal restricciones o normativas que atañan a Internet?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. ¿Deben someterse los minoristas que recogen información sobre comercialización al margen de Internet a las mismas normas que los que obtienen tal información en línea?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. ¿Deben consolidarse las funciones de la Administración en materia de seguridad alimentaria en un único organismo federal?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. ¿Deben asumir los ciudadanos una responsabilidad personal respecto a sus propias opciones de alimentación y nutrición? ¿Conviene oponerse a la promulgación de una normativa adicional de la Administración en esta materia? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Recibo nº

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

3532113121

**III. ACERCA DE SU EMPRESA**

**1. Sector o campo (sírvase marcar una única opción)**

- |  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <input type="radio"/> Comunicación     | <input type="radio"/> Finanzas/Seguros/Inmobiliaria | <input type="radio"/> Internet/comercio electrónico | <input type="radio"/> Servicios          |
| <input type="radio"/> Construcción     | <input type="radio"/> Alimentación/agroindustrias   | <input type="radio"/> Manufactura                   | <input type="radio"/> Asociación gremial |
| <input type="radio"/> Distribución     | <input type="radio"/> Asistencia sanitaria          | <input type="radio"/> Minería                       | <input type="radio"/> Transporte         |
| <input type="radio"/> Electricidad/gas | <input type="radio"/> Información/Tecnología        | <input type="radio"/> Comercio minorista            | <input type="radio"/> Otros              |

**2. Número de empleados:**  Menos de 10  De 10 a 49  De 50 a 99  De 100 a 249  De 250 a 499  De 500 a 4.999  5.000 o más

**3. ¿Cuántos miembros de su plantilla forman parte de la Guardia Nacional?**  .

**4. Porcentaje de sindicalización en su empresa:**  Ninguna  Del 1 al 25%  Del 26 al 50%  Del 51 al 75%  Del 76 al 100%

**5. ¿Realiza su empresa actividades en el ámbito internacional?**  Sí  No

**5a. Si la respuesta es Sí, sírvase indicar qué tipo:**

- Importación  Exportación  Establecimiento en el extranjero  Empresa internacional conjunta  Representación de empresa extranjera

**6. ¿Realiza su empresa actividades relacionadas con la contratación pública?**  Sí  No



Nombre

Apellido

Empresa

Correo electrónico

Número de afiliación a la Cámara de Estados Unidos

Fax

 -  - 

Nota: Su número de afiliación se encuentra impreso antes de su nombre en su etiqueta de correo de [uschamber.com](http://uschamber.com)

**Gracias por su apoyo a la Cámara de Comercio de Estados Unidos**  
**Sírvase devolver su impreso de encuesta cumplimentado antes del 22 de septiembre de 2002**

Para el envío por correo, basta con doblar el impreso en tres partes y cerrarlo con cinta adhesiva  
 Envíelo a través del Correo Postal de los Estados Unidos, no es necesario franqueo

Recibo nº

3 41113122

# Una organización de empleadores eficaz

**Guía I Buen gobierno**

**Guía II Estrategia**

**Guía III Cabildeo**

**Guía IV Generación de ingresos**

Este conjunto de guías titulado “**Una organización de empleadores eficaz**” ha sido creado para ayudar a los directivos, ejecutivos y gerentes de organizaciones de empleadores a crear y administrar tales organizaciones de forma más estratégica y eficaz.

Sus destinatarios principales son los encargados de establecer, crear y gestionar organizaciones nacionales de empleadores en los países en vías de desarrollo y en las economías en transición.

No obstante, también proporcionará abundantes consejos a las organizaciones sectoriales y regionales creadas para representar y defender los intereses de los empleadores; y ayudará a gestionar las organizaciones nacionales de empleadores en los países desarrollados.

Ello sucederá especialmente en el caso de las organizaciones que estén considerando o llevando a cabo una revisión estratégica de su forma de funcionamiento.



ISBN: 92-2-317401-5



9 789223 174019

Oficina de Actividades para los Empleadores  
Oficina Internacional del Trabajo  
CH-1211 Ginebra 22  
Suiza  
Fax: (+41 22) 799 8948  
Correo electrónico: [actemp@ilo.org](mailto:actemp@ilo.org)