

Cabildeo y Negociación



El cabildeo o lobbying es un proceso de comunicación que establece una empresa, grupo de presión, organización o tercero en representación de éstos con los poderes públicos en el marco de sus relaciones públicas. Tiene como fin la intervención sobre las decisiones públicas en función de los intereses de sus representados, bajo el argumento de que, con ello, se generará un entorno normativo y social favorable. Es llevado a cabo, sobre todo, en relación con

normas o actos jurídicos, ya sea en calidad de proyecto o en su aplicación.

En un sentido amplio, el cabildeo supone la participación de los ciudadanos en la política —principalmente aquella que se hace en las legislaturas— a través de grupos empresariales, sindicatos y movimientos sociales o estudiantiles. Su fundamento reside en la posibilidad de que cada segmento de la población se constituya en un grupo de acuerdo con ciertos intereses para influir en

las agendas de los gobiernos y en los órganos legislativos a partir de la negociación de sus iniciativas. Por lo tanto, se basa en la competencia entre intereses disímiles y la transacción con adversarios políticos.²

A las organizaciones que influyen en los funcionarios públicos mediante prácticas como el cabildeo se les denomina grupos de presión y grupos de interés. Ambos son asociaciones cuya acción se dirige hacia los mecanismos formales de decisión gubernamental con el objetivo de que dichos fallos sean favorables a sus intereses. Su diferencia estriba en que los de interés no pretenden influir en la agenda política mediante acciones directas, mientras que los de presión, sí. Sin embargo, un grupo de

presión puede derivarse de uno de interés;³ por ejemplo, un conjunto de ciudadanos organizados se convierte en un grupo de presión cuando toma una carretera para evitar que los automovilistas paguen su peaje, creando así las condiciones para negociar con un representante gubernamental. De esta manera, gracias a su acción, obtiene un beneficio manifiesto en la posibilidad de negociación.

No obstante lo anterior, la presión política no es un requisito suficiente para poder clasificar a un actor como grupo de presión. Además de ello, se necesita considerar tres elementos que lo distinguen conceptualmente de otro tipo de asociaciones, como los movimientos sociales, los partidos políticos o los grupos terroristas o antisistema:⁴



1) La existencia de una estructura estable: al estar organizados, los ciudadanos deben tener una estructura jerárquica que permita constituir la agenda del grupo; por ejemplo, en la medida en que los grupos de empresarios busquen que sus intereses no sean perjudicados por las decisiones políticogubernamentales, dejarán de ser un grupo de interés que apoya las acciones políticas para convertirse en un grupo de presión que defiende sus intereses propios.

2) El empleo de medios no violentos para ejercer presión: la incidencia sobre los mecanismos formales de decisión política se debe dar por conducto de una coacción económica o política —como es el cabildeo—, y no de una violenta. A partir de estos recursos, los grupos de presión pueden negociar la consideración de sus propuestas por parte de los funcionarios públicos correspondientes.

3) Que sus miembros no busquen cargos gubernamentales: hacerse del poder no forma parte de los intereses que busque reivindicar un grupo de presión. De lo contrario, se trataría de un partido político.

Los grupos de presión tie-

nen la capacidad de obtener beneficios concretos mediante el uso de ciertos recursos, los cuales no son sólo políticos, sino también económicos o de comunicación. En este sentido, el cabildeo, en tanto que mecanismo de acción de los grupos de presión, se convierte en algo más que una práctica: es una expresión del arte de la comunicación y la negociación, gracias a la cual sus iniciativas e intereses incitan a acuerdos con los funcionarios públicos y dan oportunidad a cambios en la agenda política.

Uno de los procesos más importantes involucrados en la práctica del cabildeo es la negociación. De acuerdo con diversos autores, ésta “es el único proceso de toma de decisiones que se sustenta en el intercambio”, mismo que se efectúa “allí donde dos o más partes se proponer dilucidar lo que cada cual ha de dar o tomar, hacer y recibir en contraprestación, en una transacción entre ellas”. Dado que se trata de un intercambio entre dos o más actores, comprende varias etapas. En la primera etapa, conocida como preparación, los actores se conocen entre sí, delimitan los objetivos de la negocia-



ción, establecen los puntos a abordar durante el proceso y definen sus propuestas. También identifican los alcances y límites que cada actor podría tener en la negociación, los cuales irán en proporción a su poder para lograr metas y a su voluntad para ceder.

Uno de los procesos más importantes involucrados en la práctica del cabildeo es la negociación. De acuerdo con diversos autores, ésta “es el único proceso de toma de decisiones que se sustenta en el intercambio”,⁵ mismo que se efectúa “allí donde dos o más partes se proponer dilucidar lo que cada cual ha de dar o tomar, hacer y recibir en contraprestación, en una transacción entre ellas”.⁶ Dado

que se trata de un intercambio entre dos o más actores, comprende varias etapas. En la primera etapa, conocida como preparación, los actores se conocen entre sí, delimitan los objetivos de la negociación, establecen los puntos a abordar durante el proceso y definen sus propuestas. También identifican los alcances y límites que cada actor podría tener en la negociación, los cuales irán en proporción a su poder para lograr metas y a su voluntad para ceder.⁷

La segunda etapa de la negociación es la discusión, la cual consiste en una dinámica recíproca de ofertas y contraofertas, concesiones y presiones, donde los actores no sólo exponen sus puntos de vista, necesidades e intereses, sino que también dirimen controversias y encuentran puntos de convergencia. Para pasar del desacuerdo entre intereses opuestos al acuerdo, se debe elaborar propuestas y gestionar un intercambio comunicativo, elementos que constituyen la tercera y cuarta etapa de la negociación. En estos momentos, puede recurrirse a tres estrategias básicas:⁸

1) Ganar-perder: se iden-



tífica en el uso típico de la autoridad, como pueden ser los casos del ejercicio de un poder legítimo que una organización otorga a una persona para recompensar y castigar a sus miembros; el uso de la coacción para dominar al otro actor de la negociación; la ausencia de respuesta ante la propuesta de un actor; y la aplicación de la regla de la voluntad de la mayoría sobre la minoría.⁹

2) Perder-perder: esta estrategia supone que ninguno de los actores reivindique su interés ni sus propuestas frente a los otros, o bien que, si lo hace, sólo obtenga una parte mínima y no primordial de lo que desea.

3) Ganar-ganar: plantea que todos los actores realicen hasta cierto punto sus propuestas, logrando su cometido principal pero acotado por ciertas limitantes.

Finalmente, en las etapas quinta y sexta de la negociación, correspondientes al cierre y el acuerdo, es importante que las partes obtengan la satisfacción de sus intereses. En tal sentido, el éxito de la negociación depende de un buen acuerdo, mismo que

debe ser formalizado a partir de un pacto verbal o de la firma de un contrato.

Uno de los ejemplos recientes y más significativos de la negociación política es observable en el caso del Partido Revolucionario Institucional (PRI) durante su última Asamblea Nacional. En dicho evento, la revisión de los estatutos de este instituto político provocó un conflicto de posiciones e intereses en relación con la militancia y los procesos de selección de candidatos a cargos de representación popular. En primera instancia, se analizó el combate a la corrupción dentro del partido, tema cuyo interés se suscitó a partir de los casos en los que están involucrados gobernadores de extracción priísta. Sobre este tema, se llegó a un acuerdo unánime acerca de que estos casos vulneran la ética partidaria y, por lo tanto, el respeto a los estatutos del partido.

En un segundo momento, los miembros de la Asamblea trataron cuestionamientos en torno de los estatutos partidarios, en particular los relacionados con los requisitos para



la postulación de candidatos presidenciales. Aquí, los delegados y militantes mostraron discrepancias: mientras que un grupo abogó por la eliminación de los “candados” para contender por la candidatura presidencial —exigiendo, en especial, que los aspirantes tuvieran una militancia mínima de 10 años y un cargo de elección popular—, otros pugnaron por no modificar estos puntos, ya que representaban uno de los núcleos ideológicos más importantes del partido. En específico, los delegados que adoptaron esta segunda postura se manifestaron en contra de que, con dicha modificación, se

diera oportunidad de ingreso a políticos de otros partidos o sin militancia dentro de la organización, lo que podría prestarse a una menor disciplina partidaria.¹⁰

Finalmente, dada la necesidad de mejorar la imagen pública del partido, las negociaciones entre los delegados y militantes del PRI derivaron en un acuerdo: permitir la participación de ciudadanos que no estuvieran involucrados en casos de corrupción. En este sentido, el punto en común que motivó a las dos facciones a negociar no fue la modificación de sus estatutos, sino la



urgencia por limpiar la imagen del partido y tener posibilidades reales de contender con los otros partidos en el ámbito electoral. Aunque el resultado de los cambios realizados no fue el previsto, la exposición de este caso permite apreciar que, incluso ante propuestas diametralmente opuestas, los

actores de una negociación pueden encontrar puntos de confluencia para llegar a acuerdos que los beneficien. En esta ocasión, la contienda electoral tuvo mayor peso que la conservación del núcleo ideológico del partido, llevando a los priístas a una negociación exitosa a su interior.



CONCLUSIONES

En un sistema de partidos, los mecanismos de toma de decisión deben contemplar la existencia de intereses que van más allá de las asociaciones políticas, incluyendo procesos de negociación en dos niveles: el primero, al interior de los partidos y entre éstos —ya como parte de los órganos legislativos—; y el segundo, correspondiente a los grupos de interés y de presión. En el

caso de las negociaciones entre los funcionarios públicos y los grupos de interés y presión, es necesario que la práctica del cabildeo no vulnere los principios de representación y representatividad, los cuales le dan su razón de ser a la actividad legislativa. De hecho, la negociación puede constituirse como un mecanismo de contención de estos grupos, ante la posibilidad de que su

incidencia dé lugar a compromisos particulares de los que los funcionarios públicos no puedan deslindarse.

En cuanto a los partidos políticos, la negociación al interior y entre éstos re-presenta una de las vías para dirimir conflictos y construir acuerdos que mantengan la estabilidad del sistema político. En vista de los resultados del reciente proceso electoral, se anticipa que la

capacidad de negociación de los partidos políticos se basará en los recursos de control político con los que cuentan. Si bien los partidos de oposición tendrán una representación menor en el Legislativo en comparación con la de MORENA, el control político sobre más de veinte gobiernos estatales es un factor de poder suficiente como para equiparar sus recursos en futuras negociaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Altschul, Carlos, *Dinámica de la negociación estratégica*, Buenos Aires, Granica, 1991.

Andrade Sánchez, Eduardo, *Introducción a la Ciencia Política*, Harla, 1990.

Franco Hijuelos, Claudia, "El cabildeo en Washington", *Foro Internacional*, vol. 28, núm. 3, enero-marzo 1988, pp. 443-467.

Granados, Antonio e Irizar, Ignacio, *Negociación*, Murcia, Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia.

Redacción Animal Político, "PRI abre la puerta a candidatos externos para 2018; pero deja a militantes sin voto para elegirlo", *Animal Político*, 10 de agosto de 2017, disponible en <https://www.animalpolitico.com/2017/08/pri-candidatos-ciudadanos/>

Secretaría de Gobernación, "Cabildeo", *Sistema de Información Legislativa*,

disponible en <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=23>

Solís Delgadillo, Diego, "Hacia una definición del concepto grupo de interés", *Perfiles Latinoamericanos*, vol. 25, no. 50, julio-diciembre 2017.

1 Secretaría de Gobernación, "Cabildeo", *Sistema de Información Legislativa*, disponible en <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=23>

2 Franco Hijuelos, Claudia, "El cabildeo en Washington", *Foro Internacional*, vol. 28, núm. 3, enero-marzo 1988, pp. 443-467.

3 Cfr. Andrade Sánchez, Eduardo, *Introducción a la Ciencia Política*, Harla, 1990, pp. 138-139

4 Solís Delgadillo, Diego, "Hacia una definición del concepto grupo de interés", *Perfiles Latinoamericanos*, vol. 25, no. 50, julio-diciembre 2017.

5 Kennedy, citado en Altschul, Carlos, *Dinámica de la negociación estratégica*,

Buenos Aires, Granica, 1991, p. 15.

6 Rubin y Brown, citados en Ídem.

7 Cfr. Granados, Antonio e Irizar, Ignacio, *Negociación*, Murcia, Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia, p. 6.

8 Cfr. *Ibidem*, pp. 25-29.

9 Algunas consecuencias previstas en esta estrategia son que quien pierda en una negociación se encierre en sus posiciones en señal de desquite, ralentizando el resto del proceso; que las concesiones sean vistas como una trampa o señal de debilidad (en el caso del adversario) o deslegitimen los argumentos de quien pierde; y que surja resentimiento o actitud de revancha. Cfr. *Ibidem*, pp. 27-29.

10 Cfr. Redacción Animal Político, "PRI abre la puerta a candidatos externos para 2018; pero deja a militantes sin voto para elegirlo", *Animal Político*, 10 de agosto de 2017, disponible en <https://www.animalpolitico.com/2017/08/pri-candidatos-ciudadanos/>