

# RAZÓN Y PALABRA

ISSN 1605-4806

Primera Revista Digital en Iberoamérica Especializada en Comunicología

[Acerca de RyP](#)

[Números anteriores](#)

[Convocatoria](#)

[Directorio](#)

[Política editorial](#)

México Diciembre 26, 2011

**Inicio**

## EL CABILDEO Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Por **Ignacio González**  
Número 63

Cabildear es un verbo que deriva del sustantivo *cabildo*, el concepto está relacionado con la participación de la sociedad en los asuntos públicos. El cabildeo ayuda a dinamizar los procesos de toma de decisión política, lo que no descarta la posibilidad de aplicar el procedimiento a los asuntos de empresa, como por ejemplo; en la mercadotecnia, en la consultoría, y sobre todo en las relaciones públicas, entre otros mecanismos gestión.

El cabildeo logra que un número mayor de organizaciones y grupos representativos de la sociedad participen en dichos procesos; en ese sentido, el cabildeo promueve la democratización de las decisiones públicas<sup>1</sup>.

Armando Ayala Anguiano menciona en su obra "*Como conquisté a los Aztecas*", que Hernán Cortes, al percibir la situación desfavorable para ser elegido por Diego Velásquez, -(en nombre del Rey de España)-, nombramiento muy selectivo como "El capitán general" de la expedición que saldría de Cuba hacia Cozumel, --hecho que según Cortes-, le llenaría de gloria semejante a la de los grandes conquistadores como Julio Cesar o Alejandro de Macedonia-, por lo que Cortes escribió con sus propias palabras, lo que aquí se comenta:<sup>2</sup>

*"La situación se complicó con Diego Velásquez por que había más candidatos para el nombramiento de capitán general de la expedición. Para inclinar la opinión a mi favor, -(cita Hernán Cortes)-, me vi obligado a ofrecer cierto oro del que se consiguiera en la expedición, oro para el secretario y para el contador de la gubernatura de Diego, por lo que gracias a las gestiones de estos individuos, Velásquez desoyó los argumentos que presentaban en mi contra los rivales para el cargo de capitán general, y así fui nombrado "Capitán"<sup>3</sup>.*

Este ejemplo de Hernán Cortes durante la conquista en el siglo XV, muestra cómo el cabildeo se ha utilizado en diferentes dosis y en diferentes épocas de la evolución de las sociedades.

El tema puede encontrar otras interpretaciones por el interés personal o profesional del lector, lo que se considera necesario y satisfactorio, ya que despertar el interés por nuevas ideas en relación al tema, es parte uno de los objetivos y de esa manera: "*Coadyuvar a profesionalizar la actividad del Cabildeo como una herramienta en el proceso de la Comunicación Social y Organizacional*".

El Cabildeo es una práctica común en los individuos, es parte de la evolución humana, el consenso derivado del Cabildeo es una alternativa para dirimir el conflicto, la importancia de este proceso radica en que el Cabildeo puede ser utilizado sin las mínimas normas de la ética, cuando existe la posibilidad de realizar esta actividad de manera profesional dentro de lo que se considera ético y productivo.

La "ignorancia no exime de la responsabilidad", --reza una frase muy utilizada en el medio del Derecho--, la que se aplica al utilizar el proceso de cabildeo de manera irresponsable o fuera de las normas éticas, proceso que puede ser un actividad honorable y profesional para beneficio de un grupo social o de una organización inclinada por la evolución de los procesos de gestión en la mercadotecnia y en la Comunicación Organizacional. El Cabildeo con transparencia y legal, traducido en comunicación efectiva, sin abuso de la ignorancia de

quienes son sujeto y objeto de los intereses particulares que por encima del bienestar humano y social "convencen" de una decisión administrativa o influyen para la adquisición de un producto o servicio a través de la mercadotecnia.

Si el "fin justifica los medios", entonces el cabildeo seguirá confundiendo con el "chayote", *acción ruin que consiste en comprar voluntades el utilizar la comunicación en el ámbito político y organizacional.*

Inducir a las personas para la compra de un producto, conseguir el voto para un político, aminorar la información sobre el efecto ambiental de un deshecho, influir para la preferencia de un programa de televisión o de cualquier medio masivo de comunicación, entre otros ejemplos, es la materia prima para los cabilderos, que si se utiliza como instrumento de gestión en las empresas, apoya a los objetivos de la comunicación organizacional.

La tecnología utilizada para los medios masivos de comunicación ha evolucionado con extraordinaria velocidad, el límite no esta a la vista, en pocas décadas se pasó del papel a la imprenta y de las máquinas de escribir al mensaje electrónico móvil e instantáneo, por lo que el proceso de cabildeo requiere de profesionalizarse.

Los responsables de la comunicación organizacional tienen el reto de cerrar la brecha entre lo posible y lo deseable, donde la recomendación es utilizar los procesos de cabildeo como una alternativa para el logro de los objetivos sociales y organizacionales, sin el detrimento del bienestar humano, pero sobre todo con un alto nivel de Responsabilidad Social.

Si la felicidad es el fin último de los seres humanos, si *la evolución biológica dejo al ser humano en la playa de la historia*, como afirman José Antonio Marina y María de la Válgoma en su obra "La lucha por la dignidad"<sup>4</sup>, entonces la evolución consistirá en *el uso pleno de los conocimientos al servicio de la felicidad social*, que no es otra cosa que la felicidad de cada uno de los integrantes de un grupos social.

La verdad os hará libres<sup>5</sup>, por lo que el Cabildeo con verdad será el reto, la estrategia que exige trabajo de análisis profundo, pero sobre todo, detectar y pregonar factores de competitividad en las organizaciones, lo que no es sencillo, pero necesario; si se pretende mantener en evolución a las empresas y sobre todos a los grupos sociales.

La tecnología al servicio de la comunicación que el hombre crea lo destruye, y a eso le denominamos civilización; paradoja de la evolución.

#### **Comunicación:**

Invento del hombre; individuos primitivos que se comunicaron y se entendieron, dos o más ya son multitud, con el tiempo un grupo se comunicó con otro y evolucionaron, inventaron y crearon sus propias reglas de convivencia, construyeron ciudades y hasta civilizaciones complejas donde la Comunicación es reflejo de la cultura y de la calidad de vida de sus ciudadanos.

Se crea el lenguaje y la comunicación, pero "a veces no nos entendemos", por esta razón legítima, --con el peligro de caer en el terreno del idealismo improductivo--, es necesario analizar los procesos de comunicación organizacional con un enfoque crítico de la conciencia en el uso e intención de los mensajes cotidianos que se difunden a través de medios de comunicación.

Considerando que el cabildeo necesita de un proceso para asegurar los resultados, se comenta una de las mejores alternativas por su sencillez y claridad elaborada por Carlos Bonilla Gutiérrez<sup>6</sup>, publicada en Internet en el año 2003, las fases de Bonilla se señalan en un caso publicado en el año 2008 por Scoot McClellan: "Lo que pasó dentro de la Casa Blanca de Bush y la cultura del engaño en Washington".

Para Bonilla el cabildeo o lobbying "es la actividad sistemática para informar a personas o instituciones cuyo poder de decisión o presión puede afectar la actividad de una empresa, institución o comunidad, con el propósito de persuadirlas para que consideren o apoyen los argumentos o puntos de vista de los mismos en torno a un asunto controversial".

Bonilla cita que "el cabildeo es un medio que utilizan las empresas para aportar a las autoridades información que sustente sus decisiones", lo que no determina la calidad del mensaje o el grado de veracidad de lo que se dice.

#### **El cabildeo se basa en una metodología de tres fases:**

1.- La recopilación y sistematización de la información deseable.

2.- El establecimiento de alianzas

3.- El diseño e implantación de campañas de comunicación.

### **1.- La recopilación y sistematización de la información**

En esta primera fase se define el problema y el objetivo que se pretende, como por ejemplo, -cita Bonilla-, la derogación de una medida, en la promoción de una iniciativa para la modificación de alguna ley o reglamento, o en que una iniciativa de modificación a una ley sea rechazada por los legisladores, basándose en las implicaciones que ésta tendría para un sector determinado y finalmente para la propia comunidad.

En esta primera fase se llevan a cabo el monitoreo y el análisis de la información que se ha publicado sobre el asunto en cuestión y sobre aquellos que pudieran estar relacionados con él, tanto en sentido positivo como negativo, en relación con el punto de vista que pretende defenderse. El estado del arte del asunto o la frontera del conocimiento que menciona Bonilla es fundamental para no cometer errores en la determinación de los objetivos del proceso de cabildeo.

#### **Bonilla recomienda construir tres escenarios prospectivos:**

En cada uno se proyectan las acciones y reacciones positivas y negativas que generaría determinada evolución del asunto.

##### **a.- El escenario deseable**

Es aquella situación ideal que se quiere alcanzar. Esto es, que se derogue una medida que está afectando a la empresa o al sector a la que ella pertenece, que se presente y apruebe una legislación para combatir alguna práctica nociva para la empresa, etc.

##### **b.- El escenario catastrófico**

Es aquella situación indeseable. La forma en que no se quisiera que culminara el asunto, lo que habría que impedir a toda costa, por las repercusiones que tendría para la empresa o institución, como por ejemplo una medida que propiciara la competencia desleal, misma que ocasionaría en el mediano plazo la salida de la empresa del mercado en el que participa.

##### **c.- El escenario probable**

Es aquel que puede darse con mayor facilidad, considerando la postura de los diferentes actores en torno al asunto y las variables que se darían a lo largo del proceso, atendiendo tanto a factores coyunturales como a la propia proactividad de los afectados.

El diseño de escenarios permite anticipar y tener claro lo que se debe realizar y lo que se debe evitar para que no se presente el escenario catastrófico y, por el contrario, propiciar las condiciones para que se presente el escenario deseable.

### **2.- El establecimiento de alianzas**

Una vez que el mapa de actores permite ubicar el grado de influencia y la postura que cada audiencia tiene en torno al asunto, se debe proceder a la búsqueda de aliados, esto es, a la suma de esfuerzos en favor de la causa que se defiende, con el apoyo de aquellas personas o instituciones que por diversas circunstancias coinciden con el punto de vista o resultarían afectados en el mismo sentido por la medida que eventualmente se tomaría.

A manera de ejemplo se puede citar la posibilidad de una modificación a la legislación para la inversión extranjera, con el propósito de restringirla. Una empresa con capital extranjero que busca invertir en el país podría hacer un ejercicio de cabildeo contra la modificación a dicha ley y podría buscar alianzas para defender su postura con las cámaras de empresarios extranjeros establecidas en el país, con empresas extranjeras con inversiones en el país, con instituciones como la Organización Mundial de Comercio, con ideólogos e investigadores que defiendan el libre mercado.

Con el establecimiento de alianzas se busca que los esfuerzos de las diferentes personas o instituciones involucradas hagan sinergia en favor de la causa común, propiciar las condiciones para que se presente el escenario deseable.

### **3.- El diseño e implantación de campañas de comunicación.**

La tercera fase consiste en la preparación e instrumentación de la o las campañas de comunicación que permitan la adecuada difusión de nuestros argumentos entre las audiencias clave y, eventualmente, en la opinión pública, dependiendo de la naturaleza del asunto.

El éxito en la difusión de los mensajes depende de la preparación y ejecución de las dos primeras fases del proceso, y de una campaña de comunicación bien estructurada.

Bonilla enfatiza en la actividad de preparar una campaña para elaborar los mensajes clave, *"aquellos en los que se plasme la esencia de nuestros argumentos"*. Mientras más claros y concisos sean estos mensajes, van a ser mejor comprendidos por las audiencias.

Se preparan también materiales informativos para soportar los argumentos, historias de éxito, estadísticas, material fílmico o gráfico, documentos de casos similares. La campaña de comunicación debe iniciar con un ejercicio de sensibilización de las audiencias en torno al problema, mediante la publicación de reportajes en los cuales se trate la problemática que rodea a la situación específica que luego será discutida, a manera de contexto; mediante la organización de foros para audiencias especializadas en torno al asunto; mediante reuniones informativas con autoridades o legisladores; etc.

Una vez que el tema ya es del dominio de los actores, se procede a elaborar un plan para difundir los argumentos en diferentes medios de comunicación, con los cuales se llevan los mensajes clave a las audiencias involucradas o aquellas que tengan influencia y/o poder de decisión sobre el asunto.

Estos medios pueden ser desde los medios de comunicación colectiva (periódicos, revistas, la radio, la televisión), hasta foros especializados de discusión en los que participen nuestros aliados, reuniones con autoridades y legisladores, o conferencias de especialistas, pasando por eventos masivos con la participación de los involucrados. En fin, todos los medios eficaces para difundir nuestros argumentos entre las audiencias involucradas.

El resultado de estas campañas de comunicación es que las audiencias se sensibilicen acerca de la importancia del asunto que está en discusión y que tomen un papel proactivo para que sus argumentos e intereses sean tomados en cuenta en el momento de tomar las decisiones, por parte de quienes están encargados de ello, como autoridades, legisladores, etc.

Como puede apreciarse, -cita Bonilla-, el cabildeo no tiene algo que ver con la profesionalización del amiguismo, con el coyotaje o con el tráfico de influencias, actividades que se han desarrollado a veces con la esa etiqueta.

En suma: Bonilla concluye que "el cabildeo es una actividad sistemática que busca influir en las personas involucradas en la toma de decisiones mediante una comunicación efectiva sustentada en los argumentos"**7** .

Las tres fases que menciona Bonilla se pueden analizar en el proceso de lobbying y cabildeo que, como se sabe, en la política se presenta "un mar de posibilidades para influir en la Política y en la administración"**8**.

El caso que publica Scoot McClellan en su libro: *"Lo que pasó dentro de la Casa Blanca de Bush y la cultura del engaño en Washington"* es un ejemplo que permite señalar las fases de Bonilla, es un caso donde las relaciones entre la administración y el poder político se vuelven inseparables, los instrumentos de la administración en las instituciones de gobierno se convierten en elementos estratégicos por facilitar el flujo de las comunicaciones formales e informales.

Las fases de Bonilla publicadas en el año 2003 se utilizan para analizar la estructura en un proceso de cabildeo como el que relata Scoot McClellan en su libro: *"Lo que pasó dentro de la Casa Blanca de Bush y la cultura del engaño en Washington"*

#### **Fases de Bonilla:**

- 1.- La recopilación y sistematización de la información deseable.
- 2.- El establecimiento de alianzas
- 3.- El diseño e implantación de campañas de comunicación.

#### **Caso resumido del libro de Scoot McClellan**

En el contenido de este libro se mencionan las tendencias de la administración y sus estrategias orientadas al control de las instituciones políticas o de las de gestión al servicio de la política que se convierten en aditivo de la comunicación, el cabildeo y el lobbying utilizan a la administración como instrumento de solidez, influencia, imagen y sobre todo de poder.

#### **1.- La recopilación y sistematización de la información deseable.**

El ex portavoz de la Casa Blanca Scoot McClellan acusa a George Bush de engañar a los ciudadanos norteamericanos sobre la guerra de Irak mediante una gran máquina de propaganda se estructuró una campaña de propaganda política, McClellan hace importantes revelaciones sobre esta campaña en su libro "Lo que pasó dentro de la Casa Blanca de Bush y la cultura del engaño en Washington", por ejemplo cuando el presidente Bush ordenó la invasión de Irak, -cita McClellan-.

## 2.- El establecimiento de alianzas

La Administración Bush sabía que Irak no tenía armas de destrucción masiva (ADM) y que el equipo de Bush orquestó una poderosa "campaña de propaganda" para influir en la opinión pública norteamericana y mundial para que se aceptara una guerra que era innecesaria; los grandes medios de comunicación fueron cómplices activos de esa campaña, -menciona McClellan-, no sólo porque no se cuestionaron a las fuentes gubernamentales, sino porque se cabildeo para *encender el fervor patriótico y censurar las posiciones escépticas contrarias a la guerra.*<sup>9</sup>

## 3.- El diseño e implantación de campañas de comunicación.

McClellan ha declarado que fue una época de permanente campaña electoral y que hubo que manipular las fuentes de la opinión pública en beneficio del presidente, también comentó que él mismo se considera utilizado, afirmando que *"algunos de mis argumentos fueron fruto del engaño"*. Algunas palabras que pronuncié, -dice McClellan-, creyendo que eran ciertas, y eran falsas. *"Yo estaba atado por mis obligaciones y mi lealtad al presidente, sin posibilidad de matizar"*, y acusa a los medios de comunicación de complicidad.

Es en este sentido Hans Küng uno de los grandes pensadores contemporáneos y presidente de la Fundación Ética Global<sup>10</sup>, afirma en su artículo "¿Está justificada la mentira en política? Los políticos no tienen por qué tener una moral distinta a la de los ciudadanos, pues *"el juego sucio y los engaños no son rentables a largo plazo porque minan la confianza"*<sup>11</sup>.

---

### Referencias:

**1** Definición emitida por la Asociación Nacional De Profesionales Del Cabildeo, AC.

**2** AYALA Armando, *Cómo conquisté a los aztecas*, De bolsillo, México 2006.

**3** *Ibidem*.

**4** MARINA Y VÁLGOMA, *La lucha por la dignidad*, Compactos Anagrama, Barcelona, 2005.

**5** "La verdad os hará libres" (Jn 8,32). Esta frase evangélica establece una estrecha relación entre la verdad y la libertad. El hombre es un ser inexorablemente moral por el carácter libre de su persona. Pero estar en la verdad es un requisito imprescindible para que la actuación humana sea verdaderamente libre.

**6** Lic. Carlos Bonilla Gutiérrez, Director General de AB Comunicación, S.A. de C.V.

**7** BONILLA Gutiérrez Carlos, Director General de AB Comunicación, S.A. de C.V.; publicación en Internet. México 2003.

**8** BAENA Mariano, Curso de Ciencia de la Administración, Tecnos, Madrid, 1985.

**9** BOAVENTURA de Sousa Santos, Rebelión: La cultura del engaño en: <http://www.rebellion.org>, fecha de consulta, mayo del 2008.

**10** Hans Küng teólogo liberal y presidente de Ética Global

**11** JENS, Walter y Kuscel, Karl-Josef, Teología en libertad. Diálogo con Hans Küng. Editorial Trotta, S.A., 1999. Madrid, España.

---

### Ignacio González Sánchez

Ignacio González Sánchez es Licenciado en Administración de Empresas egresado de la Universidad Autónoma Metropolitana, estudió la Maestría en Administración con la especialidad en Finanzas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, obtuvo el grado de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Autónoma de

México. Es Diplomado en Finanzas Públicas de la Universidad Iberoamericana y Diplomado en Comercio Exterior en BANCOMEXT. Esta certificado por la ANFECA. Es coautor y coordinador del libro "Auditoría Administrativa", publicado por GASCA en 2008, y del libro "Comportamiento Organizacional" publicado por Porrúa en 2008. Ha publicado artículos de difusión sobre temas empresariales en revistas de circulación nacional como PYME: Adminístrate Hoy, Emprendedores y Proyección Humana. Es miembro de la Academia de Ciencias Administrativas. "ACACIA" y de la Asociación Latinoamericana de Casos "ALAC". Actualmente es catedrático en el ITESM, en la FCA-UNAM, en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Universidad Istmo Americana y Universidad de Sotavento.

---

**© Derechos Reservados 1996- 2010**  
**Razón y Palabra es una publicación electrónica editada por el**  
**Proyecto Internet del ITESM Campus Estado de México.**