

## **Material Imprimible**

### **Lobby y Asuntos Públicos**

#### **Módulo 4**

#### **Contenidos**

- Actores sociales y su clasificación
- Lobby Profesional
- Aspectos Técnicos y Tácticos del Lobby
- Ética corporativa

## **Actores sociales**

Tal como hemos estudiado previamente, la formación de una agenda pública, como proceso a través del cual los problemas llegan a llamar la atención seria y activa del gobierno como asuntos posibles de ser abordados por políticas públicas, habla de la existencia de filtros que pueden activar los temas o disuadirlos.

Así podemos afirmar que para que los problemas pasen a ser parte de la agenda política deben cumplir las siguientes condiciones:

- Primero, que la cuestión sea tratada públicamente,
- Además, que el público considere que es necesaria alguna acción por parte de las autoridades,
- Y, por último, que el problema sea competencia de la autoridad gubernamental.

Entonces, citando al académico Giandomenico Majone, diremos que dentro del proceso de formación de agenda no sólo es importante entender la forma que se dan los temas, sino también quiénes controlan los espacios de inserción y los detonantes de las urgencias de análisis. Es decir que, tal como venimos estudiando, el espacio político se ve netamente influenciado por los sujetos interesados en los temas y, según lo que dice el profesor André Roth, quienes tienen la capacidad de poder ejercer un rol de promotor de asunto y quiénes no.

En este sentido, los especialistas concuerdan en que los actores son parte fundamental de la construcción de la agenda pública, ya que son ellos mismos los que generan las estrategias con las que buscan captar la atención de sus problemáticas. Por lo tanto, las preferencias, creencias y motivaciones de los actores también deben ser elementos importantes dentro del análisis, ya que son los principales motivantes de su conducta.

De los múltiples aspectos que determinan el desarrollo de una política pública, explican Meneses Carvajal y Garrido Vergara, que el que cobra mayor importancia es la influencia y el comportamiento de los actores sociales, como sujetos participantes en la definición de relaciones de poder en la labor del Estado sobre la sociedad. En este sentido, los autores señalan que la comprensión de los actores sociales como sujetos representativos de sectores, es decir, de los grupos que convergen, dan forma a la sociedad y a las problemáticas que darán forma a una política pública. Pero ¿cómo podemos definir a los actores sociales? Veamos:

Se entiende por actor o actores en políticas públicas, a un individuo, función, grupo, comité, equipo burocrático, una coalición o incluso el Estado, que busca interferir o moldear una política pública. Asimismo, los actores que participan dentro de una dinámica de una política en juego, se reconocen por las posturas de aceptación o rechazo ante una política determinada.

Sobre este concepto no debemos pasar por alto lo enseñado por Max Weber, en su teoría sociológica, con relación a que un actor social es individualizable en tanto desarrolla formas de acción sujetas a un sentido propio y con consecuencias en la sociedad donde se constituye. Esto quiere decir que un actor social está sujeto a resolver múltiples tensiones que determinarán sus pautas normativas y evolución en el tiempo.

En este sentido, la doctrina en su conjunto entiende que, dentro del campo de estudio de las políticas públicas, un actor es un colectivo o entidad que posee las siguientes características:

- En primer lugar, sus miembros están integrados en torno a similares —o, al menos, convergentes— intereses, percepciones y creencias con respecto a un problema,
- A su vez, un actor cuenta con cierto grado de organización y recursos, y con mecanismos para la resolución de conflictos internos.
- Siguiendo con las características, un actor también tiene los medios y la capacidad para decidir y/o actuar intencionada y estratégicamente para la consecución de un objetivo común como unidad suficientemente cohesionada, lo que le identifica y diferencia frente al resto
- Y, por último, se le puede atribuir alguna responsabilidad por sus decisiones y/o actuaciones.

En otras palabras, un actor es una unidad de decisión o acción responsable. Bien, de acuerdo con lo expuesto por Fritz Scharpf, en el marco de la política, los actores quedan básicamente caracterizados por sus capacidades y sus preferencias. En este punto, se pueden distinguir los siguientes tópicos. Veamos:

- Primero, los actores se distinguen según la unidad de referencia. Frecuentemente las personas no actuamos en nombre propio, sino en nombre de otras figuras con las cuales nos identificamos.
- A su vez, existen las preferencias del actor, que tienen que ver con el interés personal de cada uno, y, a partir de las cuales, nos identificamos con otros;
- Y, por último, aparecen las orientaciones cognitivas, que se refieren a la percepción que el sujeto tiene de lo que podría suceder y de las estrategias que desarrolla a partir de ello.

### **Clasificación de los actores**

Esta clasificación también se basa en lo expuesto por Fritz Scharpf. Veamos:

En primer lugar, nos encontramos con los “Actores agregados”, que son los que presentan un menor grado de integración. Cada uno de sus miembros persigue sus propios objetivos, decide y actúa individualmente y controla sus propios recursos. Esta categoría coincide con la de actores analíticos.

La siguiente categoría nombrada por Scharpf corresponde a los “Actores Colectivos”, que son los que actúan en bloque. Esta clasificación, a su vez, presenta las siguientes subcategorías:

- Por un lado, las coaliciones: en ellas, los objetivos se definen de manera individual y el control de los recursos permanece en manos de sus miembros;
- Le siguen los movimientos: aquí persiste el control individual de los recursos por parte de sus miembros, pero éstos persiguen un objetivo común;
- Y, por último, las asociaciones: en las cuales tanto el control sobre los recursos como la finalidad de la acción se definen en términos conjuntos.

Continuemos con la siguiente categoría, que corresponde al “Actor Corporativo”. Este tipo de clasificación es aplicable a las organizaciones de estructura jerárquica, en las que los miembros tienen la posibilidad de seleccionar y reemplazar a sus líderes. Pueden perseguir propósitos distintos de los que persigue la población a la que afectan o a la que se supone que sirven. Su grado de integración es máximo.

De acuerdo con lo que aprendimos, cuando hablamos de actores nos referimos a aquellos colectivos que llevan a cabo acciones relevantes, es decir, aquellos sujetos que efectivamente participan en el proceso de la política pública. Estos actores también pueden clasificarse de otra forma, distinta de la que vimos previamente. Es decir que existen los actores individuales o colectivos, y los formales o informales. Estas categorías no son excluyentes, sino más bien complementarias. Veamos la definición de cada una:

En primer lugar, los actores individuales son los líderes políticos o de opinión y personas influyentes; mientras que los actores colectivos son agrupaciones de ciudadanos u otros grupos de interés.

A su vez, los Actores Formales son aquellos que desempeñan cargos formales de poder dentro de la estructura del Estado y cuyas atribuciones, competencias, facultades y relaciones, entre esos cargos formales de poder, están señaladas en la Constitución, las leyes y otras normas del Estado. Dentro de los actores formales encontramos al presidente de la República, que por las facultades que la Constitución le otorga, es el actor más influyente en el proceso.

El presidente atrae la atención pública más que ningún otro actor en el proceso de la política pública, ya que puede establecer los temas, los énfasis y las prioridades que se abordarán en su administración y tomará las decisiones finales. Debajo de él, en una escala piramidal, encontramos al vicepresidente y a los miembros del gabinete, es decir, los ministros, los secretarios de Estado, y los subsecretarios. Para ellos, la fuente de legitimidad y autoridad deriva de ser nominados por el presidente, para que estén a cargo de un área específica en su administración.

En una segunda línea están las restantes posiciones de confianza que conforman la administración: jefe de División, de Servicios Públicos, de Empresas Públicas y similares. Después, nos encontramos con el Parlamento. Los Parlamentarios, es decir, los diputados y los senadores, representan a un actor importante en el proceso de definición política.

En aquellas políticas públicas que requieren de la aprobación de un proyecto ley, ellos, con sus votos, son los que deciden. De este modo, se abre un proceso de negociación con el poder ejecutivo para incorporar los intereses, aspiraciones y expectativas que ellos representan.

Por último, pero no por ello menos importante, encontramos al poder judicial, el cual afectará las políticas públicas a través de sus fallos e interpretaciones.

Bien, ya describimos a los actores formales, ahora pasemos a los informales. Los actores informales se ubican fuera de la estructura del Estado y se involucran en el proceso en consideración, si los intereses que ellos representan se ven afectados por la política pública en discusión. A su vez, estos actores emergen desde la propia sociedad. En este sentido, pueden ser actores colectivos o individuales.

Es importante destacar que el desempeño de los actores informales no está regulado, aun cuando sus actuaciones deben ceñirse a la institucionalidad vigente, como cualquier ciudadano. A su vez, dentro de los actores informales encontramos las siguientes categorías:

En primer lugar, a los Partidos Políticos, que son los actores protagónicos del proceso político que se da alrededor de toda política pública, y que incluyen en su formulación. Definimos como partidos políticos a aquellos dispositivos de poder que organizan y articulan las demandas ciudadanas hacia el sistema político, y, a su vez, representan y expresan intereses coincidentes con sus definiciones doctrinarias e ideológicas.

Por otro lado, dentro de los actores informales también nos encontramos con los grupos de presión, que son otros de los actores políticos en las sociedades actuales, que se distinguen de los partidos, ya que carecen de la voluntad de tomar el poder, y sólo pretenden influir o presionar sobre los detentadores del poder político. Estos grupos pueden definirse como conjuntos organizados que tratan de influir en las decisiones gubernamentales, sin pretender situar a sus miembros en cargos públicos. Asimismo, los grupos de presión se caracterizan por contar con los siguientes elementos constitutivos. Veamos:

El primero de los elementos constitutivos de los grupos de presión es la organización. La existencia de un grupo organizado permite distinguirlos de las acciones no organizadas. Según su nivel de organización pueden clasificarse en: anómicos, formaciones espontáneas, intermitentes e institucionales. Dentro de estos últimos encontramos por ejemplo a los sindicatos.

Otros elementos constitutivos corresponden a la defensa de un interés, en el sentido amplio o estricto; y, por último, al ejercicio de una presión sobre el poder. Esto quiere decir que todos los grupos de presión son grupos de interés, pero no a la inversa. Un grupo de interés deviene de presión cuando la ejerce sobre los poderes políticos. Todo grupo de interés puede potencialmente convertirse en grupo de presión. Pero, ¿cómo se define el término “presión”? Veamos:

Entendemos por presión a la actividad de un grupo con motivaciones comunes que “trata de influir, a través del uso, o de la amenaza del uso, de sanciones en las decisiones del poder político, a fin de cambiar la distribución actual de bienes, servicios, cargas y oportunidades, o bien para conservarla ante las amenazas de intervención de otros grupos o del propio poder”.

Existen muchas clasificaciones de los tipos de grupos de presión. Por ejemplo, según el tipo de organización y de miembros, el jurista francés Maurice Duverger divide a los grupos de presión entre grupos de cuadros y de masas. Analicemos a cada uno. Los grupos de cuadros tienen un número reducido de miembros para así poder alcanzar un grado de elitismo, por ejemplo, las sociedades secretas; mientras que los de masas tratan de alcanzar un gran número de socios.

Otra clasificación de los grupos de presión sería en base a las actividades que llevan adelante, pudiendo dedicarse exclusivamente a presionar sobre el poder, como los Lobbies, o de manera parcial como podría ser la iglesia.

También los podemos clasificar de acuerdo con el ámbito en que actúan. De esta manera pueden ser: grupos de presión nacionales, o bien, internacionales, que a su vez serán privados, como una multinacional; o públicos, como una agencia de espionaje o una embajada.

Bien, volvamos a la clasificación de los actores informales. Es momento de nombrar a los Grupos de interés. Esta expresión alude a los grupos organizados que tienen conciencia que serán afectados o beneficiados por la aplicación de una política pública y, a raíz de esto, realizan un esfuerzo consciente por alterar los resultados de la política a su favor.

Los grupos de interés pueden ser grupos empresariales o patronales de trabajadores de profesionales, asociaciones gremiales, o agrupaciones que surgen en torno a una causa.

La siguiente categoría corresponde a los Grupos Académicos, investigadores y expertos. Esta clase de grupo alcanza influencia por la vía del conocimiento que han desarrollado, sobre los aspectos sustantivos de los temas y problemas que aborda la política pública.

Los medios de comunicación también representan otra de las categorías de los actores informales. Estos actores afectan a la agenda, ya que producen un impacto directo a gran escala en los individuos. Según el profesor Fabio López de la Roche, existe la necesidad de comprender a los medios de comunicación como procesos insertos en los sistemas culturales de la sociedad y, por ello, surge la importancia de incluirlos en la elaboración de políticas públicas.

## **Lobby profesional**

De todos los actores informales que hemos analizado anteriormente, cualquiera de ellos podría tranquilamente efectuar tareas que se relacionen con el lobby profesional. Esta actividad es de carácter multidisciplinario, por eso permite que sean muy diversos sus niveles de ejecución.

Pero es importante destacar que hoy en día no existe un consenso sobre la definición de lobby profesional, o sobre los alcances de este término. De todos modos, en un informe publicado por el CIPPEC, cuyas siglas significan Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, se deja asentado que el lobby empresarial aporta una noción positiva a la democracia y a la formulación de mejores políticas públicas, y se puede vincular con las labores típicas del cabildeo.

Pero para comprender lo que hace el lobby profesional es preciso que recordemos el concepto de lobby en sí mismo, el cual ya venimos estudiando, pero ahora lo haremos desde la perspectiva de otro autor. Veamos. Tal como refiere el experto Enrique Correa Ríos, en su artículo académico “Lobby y Asuntos Públicos”, cuando hablamos de Lobby en términos corrientes, hacemos alusión al conjunto de actividades que tienden a influir las decisiones de agentes claves, que van desde padres, profesores, jefes o jefas de áreas o empresas; hasta autoridades políticas o económicas nacionales e internacionales, en favor de quien o quienes las realizan.

Es importante destacar que, en el centro de la definición de lobby brindada por este autor, vemos que se ubica el verbo “influir”, ya que la influencia es el eje clave en la actividad ejercida por múltiples actores, en los más diversos ámbitos del quehacer humano, sean públicos o privados. Por ello, la definición más utilizada por la legislación considera al lobby como: “aquella actividad, remunerada o no, que busca promover, defender o representar cualquier interés legítimo de carácter individual, sectorial o institucional, en relación con cualquier decisión que, en el ejercicio de sus funciones, deban adoptar los organismos de la Administración del Estado y el Congreso Nacional”.

A su vez, de acuerdo con lo señalado por Correa Ríos, la definición que aporta la comunicación estratégica entiende el ejercicio del lobby como “una actividad permanente, propia de sociedades con actores que necesariamente deben establecer relaciones de largo plazo y que, en consecuencia, deben aprender a convivir armónicamente”.

De este modo, el autor define al lobby como “una herramienta orientada a la construcción de relaciones fluidas y positivas entre actores y personas, agrupaciones y empresas públicas con el Estado, cuyo propósito es hacer presente a las autoridades, los intereses particulares, sus fundamentos y empeñarse en que éstos sean considerados en cuenta por el decisor público”.

Al mismo tiempo, la Iniciativa Europea a Favor de la Transparencia define al lobbying como “una parte legítima del sistema democrático, independientemente de que esta actividad sea llevada a cabo por ciudadanos individuales, empresas, organizaciones de la sociedad civil, así como por otros grupos de intereses o, incluso, firmas que trabajan en nombre de terceras personas, como responsables de relaciones institucionales, think-tanks u abogados”.

Entonces, de acuerdo con las definiciones que acabamos de analizar, Correa Ríos dice que esta compleja articulación de intereses privados con los intereses públicos requiere de mucho trabajo, de habilidades de negociación y comunicación específicas, con el objetivo de buscar puntos de acuerdo que contribuyan a la conformación de reglas que garanticen grados de convivencia basados en la libertad y en la igualdad de los derechos de todos. Esta necesidad de conocimientos y habilidades específicas es lo que ha abierto un campo de acción para el ejercicio profesional del lobby como una rama más de la comunicación estratégica.

Por lo tanto, el ejercicio del lobby depende cada vez menos de su accesibilidad al decisor público, sino de un abanico de atributos y capacidades en ejercicio que van muchísimo más allá de las redes de contacto de un lobista.

Continuemos con otras miradas del Lobbying. Tal como señala Jordi Xifra, el Lobbying se basa tanto en premisas básicas de estrategias de gestión, así como de estrategias de comunicación persuasiva. Su objetivo es tratar de influenciar, o de persuadir a otro para tomar cierta decisión; si bien es cierto que específicamente está dirigido a un sujeto o entidad en particular, se lleva a cabo muchas veces a través de una serie de charlas informales.

En esta línea, Xifra dice que el Lobbying también es una herramienta que no sólo es propia de los legisladores o entidades de gobierno, sino también de las empresas, los individuos, los organismos internacionales y cualquier otro ente que quiera influenciar en la toma de alguna decisión. Además, es parte de un proceso de comunicación estratégica, que se basa en el uso de la información para dar mayor peso a cierta postura dentro de un proceso de toma de decisiones; su enfoque es multidisciplinario al ser utilizado por diferentes sujetos en diferentes situaciones en los más diversos ámbitos, ya sea, local, internacional o legislativo.

Ahora bien, el Lobbying al ser un proceso de comunicación, cumple con lo que Carlos Fernández Collado y Gordon Dahnke llaman en su obra “La Comunicación Humana”, las condiciones de éxito en la comunicación, las cuales no son otra cosa que aquellas condiciones que deben cumplirse si se pretende que el proceso de comunicación tenga la respuesta deseada. Para ello, el mensaje debe reunir ciertas condiciones. Veamos cuales son, a continuación:

- En primer lugar, el mensaje debe ser diseñado de tal forma que llame la atención del destinatario;
- También deben emplearse signos referentes a experiencias comunes entre el emisor y el receptor para lograr transmitir el significado;
- Otra condición es hacer referencia a las necesidades del destinatario sugiriendo algunas formas de satisfacer esas necesidades
- Y, por último, debe sugerir esas necesidades, de tal forma que sea apropiada a la situación del grupo del destinatario para invitarlo a dar la respuesta deseada.

A partir de estas condiciones, los autores señalan que el Lobbying se basa en el manejo de información para llamar la atención del destinatario, empleando medios diversos para lograr persuadir al destinatario sobre la mejor forma de satisfacer determinadas necesidades de la forma más apropiada para incitar al destinatario a decidirse por la respuesta deseada.

En este sentido, las Relaciones Públicas cumplen una función social importante, ya que el sujeto o la entidad convence o trata de persuadir al público de que su actitud contribuye al bien de la comunidad. Por lo tanto, es por esta labor de persuasión o de convencimiento hacia el público sobre alguna cuestión específica, que se puede ver que parten de la misma base que el Lobbying. Es decir, que ambas disciplinas se basan en la persuasión para lograr la consecución de algún objetivo en particular.

### **Rol del lobista**

Es momento de que veamos detenidamente cual es el rol de un lobista. De acuerdo con lo que indica el politólogo Enrique Correa Ríos, decimos que un lobista profesional pone a disposición de sus representados su habilidad de negociación. Entre estas habilidades se destacan las siguientes:

- Su conocimiento de cómo se resuelven o compatibilizan la diversidad de intereses particulares dentro del gran mediador que es el sistema de Gobierno;
- su conocimiento del mapa de actores involucrados en un conflicto;
- su conocimiento respecto de las políticas públicas y las prioridades políticas de poder Ejecutivo y Legislativo;
- su capacidad para prever escenarios futuros y de cómo incidir en éstos dentro del juego de fuerzas en ejercicio,
- y su percepción de la opinión pública.

Es, precisamente, este conjunto de conocimientos y habilidades del lobista lo que le permite encontrar puntos de acuerdo entre posiciones disímiles y una salida al conflicto de intereses.

Bien, además de su posicionamiento respecto del conflicto, ya que el lobbista está contratado por una de las partes interesadas, su visión del conflicto está exenta de la carga emocional de los actores directamente involucrados, lo cual contribuye al encuentro de salidas racionales, de un modo más rápido y consistente. De este modo, el lobbista contribuye a disminuir los costos involucrados en cualquier conflicto y a la formulación de mejores políticas públicas, pues aumenta el nivel de información especializada respecto de áreas de complejidad creciente.

A su vez, el lobbista se encarga de diseñar e implementar una agenda de reuniones con decisores públicos, lo que no sólo corresponde a un trabajo profesional, sino que también se enmarca dentro de una estrategia de comunicaciones, que apunta a establecer relaciones armónicas a largo plazo. En este sentido, muchas instituciones, empresas u organizaciones recurren a las empresas de lobby, después de haberse contactado con las autoridades ante las que esperaban influir.

El hecho de que se recurra al lobby empresarial es un reconocimiento a la especificidad que ha alcanzado el ejercicio de esta actividad en los tiempos actuales; además de un reconocimiento indiscutible a que el ejercicio del lobby ha adquirido valor porque reduce los costos de la conflictividad y aporta eficazmente a la conformación de relaciones armónicas de las empresas con su entorno, elaborando soluciones que también aportan a eficacia y gestión de las autoridades públicas. En este sentido, los servicios de comunicación estratégica son, o terminan siendo, integrales, ya que combinan en una misma empresa a expertos en políticas públicas, con profesionales de las comunicaciones y otras áreas de las ciencias sociales.

Por ello, se dice que un lobista profesional no sólo debe tener una opinión propia respecto del conflicto que afecta a su representado; también debe ser capaz de abrir nuevas perspectivas de comprensión en su cliente, respecto de las políticas públicas del área de su desarrollo, de las tendencias internacionales que inciden en ella, así como del interés y líneas estratégicas de las autoridades con las que debe dialogar.

### **Aspectos técnicos y tácticos del Lobby**

Comencemos estudiando lo dicho por el autor que ya citamos, Jordi Xifra, quien, basado en la naturaleza de la estrategia y las técnicas utilizadas por el Lobby, sostiene que existe una división básica entre dos tipos diferentes de Lobbying. Ellos son: el directo y el Grassroot Lobbying, o Lobbying de base. Veamos en qué consisten.

Por un lado, el Lobbying Directo hace referencia al lobby que se lleva a cabo directamente ante los poderes públicos, sin actuar a través de la opinión pública o de los partidos políticos. Es decir que se refiere a la actividad que lleva adelante la persona o entidad en nombre de un cliente distinto o de esta persona o entidad. Aquí también se incluye al lobista autónomo.

Es decir que el Lobbying Directo se fundamenta en la injerencia directa en los procesos de decisión pública, ya sea, mediante vías legales de participación, y/o a través del contacto directo con el funcionario de gobierno o legislador involucrado en el tema particular.

Continuemos con el *Grassroot Lobbying*, el cual se basa en la movilización de la opinión pública a través de programas activos de comunicación, pidiendo apoyo a los tomadores de decisión políticos, o populares, a través de cartas, llamadas por teléfono, mails, mensajes. Es decir, reside en la movilización de la sociedad mediante peticiones públicas y bajo la apariencia de espontaneidad.

En este mismo sentido, Joaquim Martins Lampreia, en su obra “Lobby. Ética, Técnica y Aplicación”, plantea la existencia de una tercera categoría dentro de esta división, que es el Top Lobbying o Grass Top Lobbying, que significa lobbying de altura, el cual ocurre cuando se debe acudir a aquellos tomadores de decisión de nivel más alto para influir a través de ellos la consecución del objetivo. Es decir, aquí la idea no es influenciar a través de los ciudadanos, sino concentrar la acción de lobbismo sobre un grupo de individuos u organizaciones muy influyentes sobre el tema objeto de la decisión.

Partiendo de la división anteriormente propuesta, se puede decir que tanto el Grassroot Lobbying y el Top Lobbying son dos formas indirectas de influenciar al tomador de decisión.

Por otro lado, Xifra también propone otras formas de clasificación del Lobbying, basadas, por ejemplo, en quién lo ejerce. De este modo, existe el lobbying integrado, que es el ejercido directamente por la empresa o un grupo de presión sin la contratación de un tercero; y el lobbying independiente o profesional que, es ejercido por profesionales autónomos, lobistas independientes que forman parte de una agencia.

A su vez, la clasificación del Lobbying puede estar centrada en quién lo promueve. Entonces, si es promovido por una empresa individual, multinacional o nacional económicamente muy importante, se puede decir que se trata de Lobbying empresarial; y si, por el contrario, se defienden intereses de un grupo de presión, de una federación o confederación empresarial de un mismo sector, se habla de Lobbying grupal, federativo o confederativo.

Bien, es momento de que conozcamos las etapas del Lobbying. Al respecto, Jordi Xifra y Joaquim Martins Lampreia, concuerdan en que dichas etapas son las siguientes:

- En primer lugar, el seguimiento, la búsqueda y el análisis de información o investigación;
- Luego, la definición de alguna estrategia;
- Seguido por la ejecución o puesta en práctica;
- Y, finalmente, la evaluación y medición de resultados.

En la primera etapa, como punto principal, se deben analizar e identificar las necesidades de la organización. Esto se logrará ubicando cómo y dónde obtener la información necesaria y las respuestas precisas que ayuden a resolver estas necesidades y respondiendo a preguntas tales como: ¿quién hace qué?, ¿qué es lo que se hace?, ¿por qué lo está haciendo?, ¿cómo lo está haciendo?, ¿cuándo se ha hecho?

Todo lo anterior se puede llevar a cabo a través de la obtención de información de fuentes primarias o secundarias. Dentro de las fuentes secundarias se encuentran: boletines parlamentarios, como gacetas legislativas o diarios oficiales; publicaciones institucionales de las organizaciones y empresas; prensa impresa y electrónica; investigaciones cualitativas y cuantitativas sobre el tema objetivo; publicaciones de organizaciones comerciales, como las Cámaras de Comercio o las Federaciones; además de bases de datos, encuestas y sondeos.

Por otro lado, la segunda etapa del Lobbying, corresponde a la definición de una estrategia. En este punto se debe partir de preguntas como: ¿quién llevará a cabo la estrategia?, ¿qué es lo que se pretende lograr?, ¿a quién va dirigido?, ¿cómo se pretende lograr? Una vez contestadas estas preguntas, el siguiente paso es la definición del objetivo u objetivos, que deben priorizarse por orden de importancia.

También, en la segunda etapa, se identifican y seleccionan los interlocutores, y el momento de su intervención. El último paso de esta etapa es la argumentación, la cual debe ser persuasiva e informativa; sumado a que tiene que dar confianza y convencer al individuo u organización objetivo.

Siguiendo con el proceso de Lobbying, en la tercera etapa se trata de poner en práctica el plan de acción creado en la segunda etapa, a partir del análisis de la información que se obtuvo en la primera. Veamos cuales son los principales métodos y técnicas para llevar adelante esta tercera etapa, siguiendo la división del Lobby por tipo de estrategia:

Para el Lobbying Directo y el de Altura, las técnicas son: Reuniones cara a cara, Correspondencia, Conversaciones y conferencias telefónicas, Invitaciones a eventos personales y viajes, Organización de seminarios, simposios, conferencias a las que se invite a participar al decisor, una position paper, entre otras.

En cambio, para el Lobbying de base, las técnicas pueden ser: Conferencias de prensa, comunicados o notas de prensa, Entrevistas en medios masivos; el uso de un portavoz, para evitar diferentes interpretaciones; los publirreportajes; y la organización de actos sectoriales, marchas, reuniones, o protestas públicas.

Cada una de estas técnicas funcionan como medios que permiten llevar a cabo la estrategia de Lobbying en diferentes niveles y formas. Estas pueden ser aplicadas también a nivel gubernamental, intergubernamental, nacional o internacional, con características propias que variarán dependiendo del ámbito en el que se apliquen.

Por último, en la cuarta y última etapa, es en donde se debe evaluar si los objetivos fueron cumplidos; sin embargo, es importante considerar que debe existir también durante todo el proceso una valoración continua, es decir, un control desde la búsqueda de información, la selección de la estrategia y el método, y la aplicación.

Es importante señalar que existen no sólo diferentes tipos de Lobbying, sino también diferentes tácticas. Estas tácticas, en realidad son modelos aplicados de Lobbying como herramienta de negociación, basados en procesos de comunicación estratégica. Dentro de las más importantes, de acuerdo con lo que dice Lampreia, se encuentran las técnicas que describiremos a continuación:

En primer lugar, nos encontramos con la táctica del "caballo de Troya", la cual consiste en acercarse al destinatario de la acción de Lobbying y ofrecer ayuda desinteresada, por ejemplo, a través de la ayuda de un experto sobre el tema. Así, este infiltrado hará que, llegado el momento, se necesite de él por parte del tomador de decisión y este ayudará desde adentro a influenciar la decisión a favor del emisor de la acción de Lobbying.

Otra táctica es la "del duque escocés": Esta implica la participación de más de un actor mediante su comportamiento "positivo/negativo" condicionando o retrasando la toma de alguna decisión; ya sea mediante la convergencia de intereses, el consenso o al adoptar alguna línea dura.

Continuamos con la táctica "del dentista". Cuando existe alguna propuesta que posee diferentes aspectos negativos, el Lobby debe compararse con un dentista que retira "el peor diente", y, después, ocuparse de los asuntos menos importantes. Esta táctica, dentro de una primera fase, se concentra en la peor parte, y sólo se pasa a la segunda cuando la primera se ha resuelto.

También existe la táctica "del globo sonda". Esta táctica consiste en lo que puede ser un ultimátum o una amenaza para provocar la reacción de aquel sujeto a una acción de Lobbying.

Por último, queremos compartirles la táctica "del sustituto". Esta táctica se da cuando alguna entidad o individuo acuerda con otro que tiene los mismos intereses el no aparecer en escena, para que el segundo reciba todo el protagonismo. En teoría, el primero aporta todo el apoyo logístico, los conocimientos y los materiales, y, el segundo, no realiza ningún tipo de intervención.

Las tácticas anteriores son sólo algunas de las que existen. Como se observa, varían de acuerdo con su metodología, con los actores y las circunstancias. En este punto, se reafirma el carácter multidimensional del Lobbying y su aplicación a diferentes ambientes, ya sea, empresarial, económico o político.

Bien, existen otras perspectivas y relaciones que guarda el Lobbying con diferentes actividades o disciplinas, como ser, la vinculación con el astroturfing. ¿Qué significa? Les contamos. Concretamente, el astroturfing es una técnica de marketing y relaciones públicas basada en proyectar una imagen falsa de naturalidad y espontaneidad con el fin de ganar apoyo y viralidad. Se trata de un tipo de campañas muy habitual, entre los

partidos políticos y las grandes compañías, cuya efectividad reside en distorsionar la opinión pública gracias a las nuevas tecnologías y medios digitales.

Existen muchas formas de poner en práctica iniciativas de *astroturfing*, sobre todo en la actualidad, teniendo canales como las redes sociales. Una de las técnicas más comunes es la de comprar seguidores, que puede hacerse para Instagram, Twitter, Facebook, YouTube, entre otras redes. Otra técnica son las «Twitter bombs», es decir, el envío masivo de mensajes en Twitter con el mismo contenido, generalmente con el objeto de convertir un hashtag en trending topic. Ciertas acciones recurren al envío de emails masivos a alguna organización o individuo con algún mensaje predefinido.

En este sentido, el *astroturfing* político merece una mención especial, ya que se observan casos recurrentes en la propaganda política. En algunos países se ha comprobado la existencia de empresas contratadas por los gobiernos para manipular las conversaciones online. Las empresas, o mismo los empleados, manejan cuentas «fantasma», «bots», o los conocidos “trolls”, los cuales participan activamente de ciertos temas para hacerlos virales.

A su vez, la creación de noticias falsas, conocidas como “fake news”, ha crecido significativamente. Este tipo de noticias se viralizan rápidamente en las redes sociales y en los portales de noticias online, ya que son utilizadas por muchas personas como fuente primaria de información. Por esta razón, también se habla del *astroturfing* cuando nos referimos al Grassroot Lobbying o lobbying de base; pues se busca influenciar a otros de manera indirecta, es decir, a través del público, para influenciar al tomador de decisión.

### **Ética corporativa**

En el siglo XXI, una de las actividades que más necesita ser reconocida, regulada y delimitada es el lobby. No sólo por la mala reputación de la actividad, que en muchos países está relacionada con el tráfico de influencias, y la corrupción, sino también por la gran importancia social sobre las decisiones públicas, y la responsabilidad que implica el tener que aplicar alguna acción de Lobbying.

De esta forma, esta tarea requiere que sea llevada a cabo de forma transparente y profesional por parte de las autoridades a través de individuos e instituciones competentes, responsables y con una clara visión ética, mediante estándares muy bien delimitados. Es decir que, en todos los países en los que exista un sistema democrático debe existir la preocupación por regular y supervisar el lobbying legislativo exigiendo actuar de acuerdo con regulaciones y normas bien establecidas.

Dada la importancia del sector empresarial - definido como el sector que genera valor a partir de la inversión y la producción - en términos del manejo de recursos económicos, así como de su interés en determinadas políticas públicas, la apertura del proceso de desarrollo de políticas públicas a la participación de grupos empresariales puede estimular la deliberación democrática y aumentar el nivel de información disponible y así mejorar la calidad de las decisiones. Cada vez más las empresas se han constituido también en actores que, por ocupar espacios, territorios privados que inciden o son

regulados desde lo público, han debido desarrollar estas capacidades tan propias del ámbito de la política. Un requisito clave para reducir los riesgos de corrupción en la incidencia de intereses particulares en la formulación de políticas públicas es que los empresarios asuman la corresponsabilidad en la promoción del interés general, entendiendo que esta responsabilidad compartida responde a un interés de largo plazo de la empresa.

A su vez, el hecho de que el tema de la corrupción y transparencia haya ganado peso en la agenda de organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales a nivel global, y que esto lleve a iniciativas internacionales promoviendo la ética empresarial y la buena gobernabilidad corporativa como activos de una agenda de sostenibilidad empresarial, ha tenido su impacto, aunque limitado, en la Argentina.

Al convertirse en Estado parte de la Convención Anti-Corrupción de las Naciones Unidas en marzo de 2006, el país se comprometió a promover normas destinadas a “prevenir la corrupción y mejorar los estados contables y de auditoría en el sector privado, así como cuando proceda, prever sanciones civiles, administrativas, o penales eficaces, proporcionadas y disuasivas en caso de incumplimiento de estas medidas”.

Como acciones para alcanzar estos fines, la Convención propone la promoción de una serie de medidas en el ámbito de la gobernabilidad corporativa y ética empresarial, tales como: códigos de conducta, buenas prácticas comerciales, transparencia, controles contables internos, así como procedimientos apropiados de auditoría y certificación.

Entonces cabe preguntarse, ¿Qué es la ética corporativa? Se dice que una persona jurídica, o empresa socialmente responsable, es una entidad tanto respetuosa de la normativa vigente, así como comprometida con sus dependientes, considerándolos colaboradores, y no meros empleados, con el cuidado y protección del medio ambiente y con el desarrollo de la sociedad en la que opera.

Para cumplir con estas premisas, se necesita integrar la problemática de la responsabilidad social corporativa dentro de la estrategia propia e intrínseca de la organización; y estar convencido que esta integración colaborará a la mejora en la gestión del capital humano – incrementando así la lealtad de los empleados y su productividad e inspirando confianza a los clientes, inversores o asociados y añadirá en definitivo valor a la organización-.

Desde esta óptica, que cada día crece y se multiplica tanto en empresas de gran dotación de colaboradores, así como en pymes, podemos entender que la implementación de programas de responsabilidad social corporativa, puede ser el medio útil para demostrar la existencia de una cultura ética en la organización, cuya ausencia conlleva su responsabilidad penal, en caso de comisión en su ámbito de dominio de algún delito de los que la misma pueda ser declarada responsable.

Es decir que los programas de prevención de delitos y los programas de responsabilidad social corporativa, son dos elementos complementarios de una misma exigencia: incorporar la cultura ética, al modo de formación de la voluntad de los órganos de decisión de la persona jurídica, a las propias decisiones estratégicas de la organización y al actuar de sus miembros en el desempeño del ejercicio de su actividad. Y estas exigencias complementarias deben ir acompañadas de un sistema normativo de prevención y de represión de las violaciones a los principios de la buena fe corporativa.

Con relación a la normativa vigente en Argentina, podemos decir que a través de la Ley número 27.401, publicada en diciembre de 2017, Argentina tiene su primer intento tendiente a abordar la problemática de la responsabilidad penal de las personas jurídicas de modo completo y sistemático. Esta norma extiende la responsabilidad por el cometimiento de ciertos delitos de corrupción, previstos en nuestro Código Penal Argentino, hacia las personas jurídicas, legislando sobre ciertos mecanismos de control que deberían implementar las organizaciones a los efectos de preventivamente, evitar involucrarse en actos de corrupción.

A su vez, a través de la Ley 27.401, podemos destacar que, en su afán de instaurar el régimen de responsabilidad penal aplicable a las personas jurídicas privadas por el cometimiento de ciertos y determinados delitos de corrupción, en su artículo 1º aclara que los delitos alcanzados son: “el cohecho y tráfico de influencias nacional y transnacional; negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas; concusión; enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados; y la emisión de balances e informes falsos agravados; quedando dentro de su alcance las personas jurídicas de capital nacional o extranjero, conformado por inversores privados en su totalidad, o que posean participación estatal”.

De esta forma, tanto las sociedades, fundaciones, asociaciones y cooperativas quedan incluidas en la órbita de la ley por el cometimiento de determinados ilícitos que ya se encontraban previstos dentro de nuestro Código Penal Argentino, pero cuya penalidad hasta antes de la sanción de la nueva norma, sólo alcanzaba a las personas humanas.

En este sentido, la ley requiere que las entidades alcanzadas implementen un sistema o programa de gestión de riesgos tendiente a prevenir el cometimiento de los ilícitos enumerados en la norma mediante la conformación del denominado Programa de Integridad, al cual alude en su artículo 22.

Entonces, ejerciendo un lobby responsable, que se comprometa con la legalidad, la transparencia, la lealtad, la coherencia y la institucionalidad, los empresarios no sólo podrán contribuir a la calidad de las políticas públicas, sino también a satisfacer un interés comercial de largo plazo de sus compañías.