

Una investigació de Vinces sobre la gestió dels assumptes públics a Espanya

Una funció executiva creixent
a les empreses espanyoles
i les multinacionals que
operen a Espanya

**Una investigació
de Vinces sobre la
gestió dels assumptes
públics a Espanya**

Una funció executiva creixent
a les empreses espanyoles
i les multinacionals que
operen a Espanya

Autors: David Córdova, Elena Herrero-Beaumont, Jorge Villarino i Alfonso González de León

Disseny i maquetació: Manuela Escobar Sanz de Santamaría

© **Vinces Consulting S.L.** December 2018

S'ha autoritzat la reutilització sempre que es reconegui la font. Per a qualsevol ús o reproducció de fotografies o qualsevol altre material que no estigui sota el copyright de la UE, cal demanar permís directament als titulars dels drets d'autor.

Imprès a Espanya

Vinces Consulting S.L.
Calle Monte Esquinza, 14
28010 Madrid
www.vinces.es

Taula de continguts

| | |
|-----------|--|
| 12 | La importància de les institucions i la importància de les empreses |
| 14 | Pròleg |
| 16 | Introducció |
| 17 | Metodologia i abast |
| 18 | La gestió dels assumptes públics |
| 18 | Resum de les característiques globals |
| 19 | Orígens |
| 19 | Concepte i definició de l'activitat |
| 20 | Estructura i abast |
| 21 | L'aproximació metodològica de Vincés a l'abast i l'estructura |
| 21 | La irrupció de la variable social |
| 22 | Una metodologia innovadora: la piràmide de legitimitat |
| 23 | El paper del Parlament en la representació d'interessos |
| 23 | Fragmentació parlamentària |
| 24 | Dades generals de l'activitat parlamentària el 2018 |
| 26 | L'estat de la gestió dels assumptes pública a Espanya |
| 26 | Descobriments Principals |
| 27 | Descobriments generals |
| 27 | A. Estructura organitzativa |
| 27 | B. Naturalesa de l'activitat |
| 28 | C. Característiques personals |
| 28 | D. Sistemes de remuneració |
| 32 | Bibliografia |

“The person must be, in short, a threefold master: a Socrates in asking the same enduring questions for every case when it occurs, a Max Weber in developing the answers by preparatory work, and a Niccoló Machiavelli in applying the insights through fieldwork.”

Rinus van Schendelen¹

¹ Van Schendelen, Rinus. (2002) The ideal profile of the PA expert at the EU level. Journal of Public Affairs.

La importància de les institucions i la importància de les empreses



Segons el diccionari, resiliència és la capacitat de l'individu per a afrontar amb èxit una situació desfavorable o de risc, i per a recuperar-se, adaptar-se i desenvolupar-se positivament davant les circumstàncies.

En els temps de crisi que hem viscut, encara vivim i em temo que viurem, la capacitat de resiliència que hom sigui capaç de desenvolupar és un bé preuat. Podríem posar molts exemples de persones emprenedores que s'han adaptat, s'han reconvertit, s'han reinventat i han estat capaces de superar situacions difícils. I també podríem posar exemples d'empreses que en el seu conjunt han sabut fer de la resiliència un valor col·lectiu

del qual n'han sortit beneficiats la marca, l'empresa i les persones que hi treballaven. També és cert, i no ho podem oblidar, que són uns quants que s'han quedat pel camí en l'intent.

Sigui com sigui és obvi que a la nova societat que emergeix al segle XXI, que aporta nous valors, que en qüestiona d'altres, que proposa noves formes de relació i de gestió, la resiliència és una de les capacitats a tenir molt en compte. Aquest podria ser un exemple de com les coses canvien el món empresarial al segle XXI. Però n'hi ha més. Als Estats Units, per exemple, comença a valorar-se en el currículum, a més dels títols, què sap fer la gent, i en què és forta. En definitiva quines són les seves habilitats. Avui per treballar a Google o fins i tot a la NASA, és important la titulació,... però no només. Compta sobre tot allò que saps fer, si ets capaç de treballar en equip, si ets una persona connectada (en tots els sentits de la paraula). Tot un seguit de coses que fins fa ben poc ni tan sols es consideraven importants o necessàries, més aviat semblaven supèrflues.

He posat aquests dos exemples introductoris per facilitar el camí d'on vull anar a parar: les relacions entre les empreses i les institucions/administracions. Ambdues formen part del nucli fonamental de qualsevol país. Sense institucions no hi ha nació ni estat, sense empreses tampoc. Històricament la relació entre ambdues no ha sigut fàcil, però ves per on que el segle XXI amb la seva disrupció tecnològica i el canvi de tantes i tantes maneres de fer, de ser i d'estar, ens aporta una nova possibilitat de relació entre les empreses i les institucions.

Fins ara sovint s'ha concebut la relació entre empresa i institució sempre sota l'ombra de la sospita, quan, de fet tot plegat hauria de ser molt més senzill.

L'informe sobre la gestió dels assumptes públics a Espanya dona unes quantes pistes de per on poden anar els trets de cara al futur. I em permeto remarcar, per damunt d'altres conceptes, tres elements que per a mi són fonamentals per entendre aquestes relacions en el present i en el futur més immediat. Per una part, el dret a la participació de la ciutadania en un sentit molt ampli, que sens

dubte també inclou les empreses. Les empreses també tenen dret a participar en el disseny de les polítiques que li convenen a una ciutat o a un país. Qui ho pot negar?

En segon lloc, remarco també els nous valors d'aquesta societat que emergeix, i em quedo amb la transparència. S'han fet grans esforços, tant a nivell legislatiu com també a nivell efectiu en el marc institucional en l'àmbit de la transparència. Aquest mateix esforç s'ha de fer en el teixit empresarial. Per millorar les relacions administracions/institucions amb el món empresarial aquest serà un dels factors fonamentals a tenir en compte.

Finalment, el tercer gran tema que per a mi també marcarà un abans i un després en les relacions entre administracions i empreses és la tecnologia. Saber-la aprofitar per una millora substancial en els circuits de relació, per a garantir una major eficiència i per a donar solidesa a factors de coneixement i informació, i de com s'han d'utilitzar, és una altra de les claus de per on es poden assentar les bases de futur de les relacions entre les institucions i les empreses.

Un país progressa i avança quan el seu teixit empresarial és viu, dinàmic i obert al món. De la mateixa manera que és bàsic pensar en el món que ve, vaja que ja és aquí, que l'empresa s'entengui amb la universitat molt millor del que ho ha fet fins ara, per posar només un exemple, també ho és, que empreses i institucions tinguin clarament definits els seus àmbits de relació i que en puguin treure el màxim profit possible pensant precisament en el bé comú.

Ernest Benach

President del Parlament de Catalunya (2003-2010)

Assessor empresarial

Professor col·laborador de la Universitat Oberta de Catalunya

Pròleg



Quan parlem sobre afers o assumptes públics ens referim a les relacions externes de qualsevol empresa en un entorn que afecta el seu negoci. Aquest anomenat entorn del no-mercat és integrat per actors polítics, reguladors i socials, que reaccionen, mobilitzen i prenen posició en relació a assumptes que tenen un impacte rellevant pel desenvolupament del seu negoci. Generalment, les empreses no han prestat l'atenció necessària a aquests actors precisament perquè pertanyen a l'entorn del no-mercat. La planificació i estratègia corporativa no ha inclòs aquests riscos polítics, regulatoris o socials d'una manera metodològica, i tampoc s'ha compartit adequadament amb inversors o accionistes.

Ara bé, el canvi està en camí. Més i més empreses i els seus líders són conscients de la necessitat d'assegurar als seus inversors que hi ha un pla estratègic i efectiu per a confrontar riscos polítics, reguladors i socials, així com potencials crisis. És també un assumpte de responsabilitat. Els accionistes tenen dret a conèixer els canvis polítics estructurals que poden arribar a generar pèrdues significatives.

També hi ha afers públics de caràcter global que traspassen l'entorn de l'empresa, afectant el sector, la societat en general i a l'estat. Exemples d'això en són el clima, l'atur o la immigració, on la societat civil hi juga cada cop un paper més important. L'Acord de París sobre el Canvi Climàtic o el Mercat Europeu Digital Únic són exemples d'iniciatives reguladores formades per un ampli nombre d'agents de la societat civil. Aquest fet exigeix que els directores i directores del sector empresarial hagin d'interactuar amb el tercer sector per a poder prevenir impactes negatius en els seus negocis, així com participar en el procés de presa de decisions i de cerca de potencials oportunitats.

Aquest canvi de paradigma en el sector privat requereix la cerca d'un rol clar en la presa de decisions públiques. Fins ara, només algunes elits intervenien en la presa de decisions polítiques. Avui en dia, hi ha un ampli consens sobre la importància d'una major participació responsable de les empreses i centres de negoci a les nostres democràcies liberals per generar confiança en el sistema i estabilitat en l'economia. Per posar un exemple, el fet que el Regne Unit deixi la Unió Europea ha generat un nou debat fiscal que ha acabat en l'anomenat Google Tax, només perquè Europa necessita noves formes d'ingressos per mantenir-se al dia amb la seva activitat. El paper de les empreses en l'esfera pública és definitiu.

En aquest context, les empreses espanyoles segueixen a la cua. En general, la majoria d'empreses tenen una actitud reactiva davant del procés de presa de decisions públiques, en comptes d'elaborar estratègies de manera proactiva. Per contra, les empreses d'altres mercats, com l'alemany, el britànic o el xinès, s'anticipen i participen en les converses i debats polítics i públics. Un altre element que diferencia la cultura empresarial espanyola de les

cultures estrangeres, especialment de l'anglosaxona, és la transparència. La transparència en el govern corporatiu a través de la qual la responsabilitat corporativa es comparteix amb els inversors i la societat es consolida ara a les empreses estrangeres, mentre que a les empreses espanyoles hi ha un llarg camí per millorar.

Hi ha una raó històrica per la qual les empreses espanyoles no són capdavanteres en la gestió dels assumptes públics. Per començar, cal recordar que moltes de les empreses espanyoles eren empreses públiques no fa molt de temps, i les seves relacions amb els responsables de la presa de decisions públiques van ser determinades per la intervenció del govern. A més, el fet que posseïssin el 80 o 90% del mercat intern els feia més fàcil controlar el diàleg amb la societat. Als anys noranta, vam ser testimonis de la privatització de diferents sectors i indústries. La integració espanyola a la Unió Europea i l'expansió internacional de les nostres empreses cotitzades han exigint una nova forma de fer en l'àmbit dels afers públics i les relacions exteriors.

Com sol passar amb qualsevol canvi de paradigma, els dos models estan funcionant al mateix temps. I la gran pregunta per als directius és com fer el nou model i on són les referències i les millors pràctiques.

En aquest informe volem contribuir amb algunes de les respostes a aquestes preguntes proporcionant una visió general de l'estat dels afers públics i empresarials a les nostres companyies cotitzades més rellevants i oferir la nostra pròpia metodologia per dur a terme aquesta activitat.

Finalment voldria destacar una cosa, que és el dret a participar en els assumptes públics que es recull a l'article 23.1 de la Constitució espanyola. Els gestors, els funcionaris públics i la societat en general haurien de tenir-ho en compte a l'hora d'analitzar i jutjar aquesta activitat: una activitat legítima segons la Constitució espanyola.

David Córdova

Soci Director de Vincés. PhD.

Introducció

La funció dels Assumptes Públics és un rol jove en empreses que operen a Espanya. Contràriament a la seva consolidació en altres mercats, com ara el Regne Unit, Brussel·les o els EUA, a Espanya el paper dels Assumptes Públics en les empreses ha anat evolucionant progressivament en la darrera dècada. Els gestors d'aquestes empreses encara estan en procés de definir els elements clau relacionats amb el paper dels assumptes públics i el seu lloc en la l'estructura directiva. En aquest procés, la manca de coneixement i de referents específics estan generant necessitats informatives en els equips directius de les empreses que justifiquen l'existència d'aquest informe.

En primer lloc, l'informe presenta i resumeix els orígens, la definició i les millors pràctiques en l'àmbit dels afers públic d'acord amb la literatura acadèmica. A continuació, es sintetitzen els resultats de l'enquesta feta a diversos responsables d'Assumptes Públics d'empreses cotitzades a l'IBEX-35, així com d'empreses internacionals que operen a Espanya. Les preguntes de l'enquesta estan relacionades amb les qüestions què són els assumptes públics, quins departaments duen a terme l'activitat, quines característiques els defineixen, quina mena dels professionals treballen en aquestes posicions i com s'estructura el departament o posicions en l'empresa.

La intencionalitat de l'enquesta es basa principalment en esbrinar els elements clau associats a aquesta posició en les empreses esmentades, inclosa la retribució dels professionals que s'hi dediquen. També hem cercat les diferències retributives entre les posicions amb responsabilitats globals i europees. Hem estructurat les conclusions preliminars al voltant de quatre àrees:

A. Estructura organitzativa. Aquesta secció aborda la forma en què es nomena, es localitza, s'estructura i dimensiona la posició d'assumptes públics, incloent-hi la relació amb altres llocs de direcció de l'organització. A més, s'explica la forma en què les associacions comercials donen suport a les empreses en les seves estratègies d'influència. Des d'una perspectiva organitzativa, aquest aspecte determina de manera significativa els pressupostos assignats i el treball distribuït.

B. Maduresa de l'activitat. Hem avaluat si l'activitat és estratègica, metodològica i proactiva, que són atributs desitjables per a una posició influent en la gestió d'una organització.

C. Característiques personals. Aquesta secció respon a la qüestió de quines qualitats personals estan més relacionades amb el director o directora d'Afers públics. El sexe, anys d'experiència i antecedents professionals sumen les característiques més importants.

D. Sistemes de remuneració. Finalment, la manera com les empreses estan dissenyant els sistemes de retribució d'aquests professionals, mostra de manera molt efectiva el valor que adquireix aquest rol dins de la seva estructura de gestió.

Metodologia i abast

Aquest informe es basa en una enquesta anònima de 20 preguntes enviades a 50 responsables d'Afers Públics d'empreses cotitzades d'IBEX-35, així com a empreses internacionals que operen a Espanya¹. Es van rebre al voltant de 18 respostes utilitzables. Els directors o directores es van agrupar en dues categories principals: els responsables del departament d'Afers públics globals de les seves respectives empreses i els responsables del departament d'Afers Públics Europeus.

L'enquesta es centra en els sistemes organitzatius, així com en altres característiques associades al rol (com el component estratègic de l'activitat o els anys d'experiència requerits, així com els sistemes de remuneració).

Hem identificat els elements clau de gestió associats a aquesta posició en aquestes empreses rellevants; resumit la nostra pròpia metodologia per dur a terme l'activitat²; i buscat les diferències en els nivells de remuneració entre les posicions amb responsabilitats globals, europees i locals.

A més, hem revisat, avaluat i resumit la literatura acadèmica relacionada amb els orígens, la definició i l'abast de l'activitat ; i també hem inclòs algunes conclusions relacionades amb l'estat dels departaments de relacions públiques en empreses internacionals produïdes per la Foundation for Public Affairs³.

¹ L'enquesta es va dur a terme al novembre de 2017.

² La revisió de la literatura acadèmica es va dur a terme durant 2018.

³ The State of Corporate Public Affairs. 2017-2018. Foundation for Public Affairs



La gestió dels assumptes públics

Resum de les característiques globals

La posició que s'encarrega dels afers públics dins les empreses ha esdevingut un rol fonamental en aquestes. Segons una enquesta¹ de 1.300 consellers delegats i directius, més del 50% consideren que els governs (associats amb riscos estratègics i regulatoris) són el factor més determinant quan es tracta de l'impacte en el valor de la seva empresa, i dos terços consideren que l'impacte de l'actuació dels governs serà un factor en augment en els propers anys. Com a resultat, les grans empreses estan destinant més temps i recursos per enfortir aquesta funció. En el darrer informe elaborat per la *Foundation for Public Affairs*, el 55,9% dels pressupostos de les diferents empreses, destinats als Afers Públics, van augmentar durant els darrers tres anys. El pressupost mitjà per als departaments d'Assumptes Públics és de 3,8 milions de dòlars.

¹ Enquesta anual de McKinsey d'alts càrrecs. 2015.

En un altre informe de McKinsey², els Afers Públics es situen com a prioritat principal o superior per a més de la meitat dels consellers delegats, i les juntes directives hi estan dedicant més atenció que en anys anteriors. El rol dels afers públics s'està consolidant en les diferents empreses degut al seu clar impacte en el volum de negoci, fet que explica per què cada vegada és una activitat més estratègica. En aquest informe, el 70% de les persones en llocs de direcció enquestades consideren que el seu paper i la seva posició són percebuts pel comitè executiu com a estratègics. De la mateixa manera, a l'informe de la *Foundation for Public Affairs*, més del 90 per cent dels i les responsables en afers públics van dir que prenen part en el desenvolupament del pla estratègic de la seva empresa; un altre 37 per cent reporten directament a la direcció general o a la presidència i un 29 per cent al consell general.

També hi ha una gran diversitat en la manera d'organitzar la funció d'Afers públics dins de l'organització de l'empresa. Segons l'informe de la Fundació d'Afers Públics, hi ha una coordinació creixent entre la funció d'afers públics i els departaments de comunicació i RSC.

Com hem confirmat a través de la nostra pròpia enquesta a Espanya, que coincideix amb els estàndards internacionals, els sous dels directius d'assumptes públics varien entre empreses i sectors. L'únic denominador comú és que es tracta d'un treball executiu molt ben remunerat.

No hi ha cap correlació entre el salari i la maduresa de la funció ni el seu àmbit geogràfic. El sistema de compensació associat a aquesta posició, com a resultat, és bastant arbitrari.

Orígens

Els departaments d'afers públics han tingut una llarga història als Estats Units. Els primers departaments relacionats amb la matèria van aparèixer a la dècada de 1950 i es van expandir significativament durant els anys setanta i vuitanta³. La recerca mostra que, a la dècada dels vuitanta, l'activitat dels assumptes públics a les empreses nord-americanes va influir significativament tant en la configuració de la planificació corporativa com en la presa de decisions polítiques. A més, el grau d'aquesta influència va ser determinat pel sector industrial, així com per la mida, l'estructura, la planificació i altres variables de l'empresa⁴.

² How to reinvent the Public Affairs function. McKinsey. 2016.

³ Post, J. E., & Griffin, J. J. (1997). Corporate Reputation and Public Affairs Management. *Corporate Reputation Review*.

⁴ Robert B. Dickie. (1984). Influence of public affairs offices on corporate planning and of corporations on government policy. *Strategic Management Journal*.

En aquella dècada, diversos investigadors van començar a fer recerca i escriure els primers articles acadèmics sobre el rol dels assumptes públics. En aquells temps, alguns elements van assenyalar la creixent rellevància d'aquesta funció a les corporacions nord-americanes: les empreses van començar a acostar-se a institucions acadèmiques per dur a terme investigacions; les escoles de postgrau van començar a avaluar si emfatitzar els assumptes públics en els seus currículums; i els mitjans de comunicació rellevants van començar a centrar-se en la tendència. En una enquesta duta a terme per Baysinger i Woodman, es destaca que el 87% d'una mostra de 163 empreses de Fortune 500 tenia un lloc de feina d'assumptes públics en l'empresa. Al 67% d'aquestes empreses, el director d'afers públics tenia un nivell de vicepresident o superior, i el 41% reportava directament al CEO⁵. Aquestes dades mostren la importància de la funció en aquell moment.

A finals de la dècada dels noranta, el rol dels assumptes públics estava ben establert en la majoria de les empreses nord-americanes i creixia significativament (Post & Griffin). En aquesta dècada, l'erudit nord-americà, David Baron, va afegir un component estratègic al paper dels assumptes públics encunant el terme "non-market" per referir-se a la influència del públic, dels grups d'interès, dels mitjans de comunicació, del govern i de les institucions públiques en l'estratègia de l'empresa. La seva principal afirmació era que aquests components de no mercat haurien de tenir-se en compte en la formulació i implementació de qualsevol estratègia empresarial. Es va convertir en el primer acadèmic a destacar el component estratègic de les interaccions de les empreses amb els agents externs⁶.

Concepte i definició de l'activitat

Hi ha un debat viu entre acadèmics i professionals al voltant del terme, la definició i l'àmbit del qual en aquest article anomenem "assumptes o afers públics".

En termes temporals, el debat ha existit durant dècades i encara no ha arribat a un consens. "Assumptes públics" ha guanyat terreny al llarg dels anys com el terme més adequat en el context acadèmic i institucional. Així, les institucions pertinents que envolten l'activitat a banda i banda de l'Atlàntic han triat "assumptes públics" per nomenar la seva activitat: el Consell d'Afers Públics, que va néixer als Estats Units el 1954 (encara que oficialment es deia PAC el 1965) i es va establir a Brussel·les. el

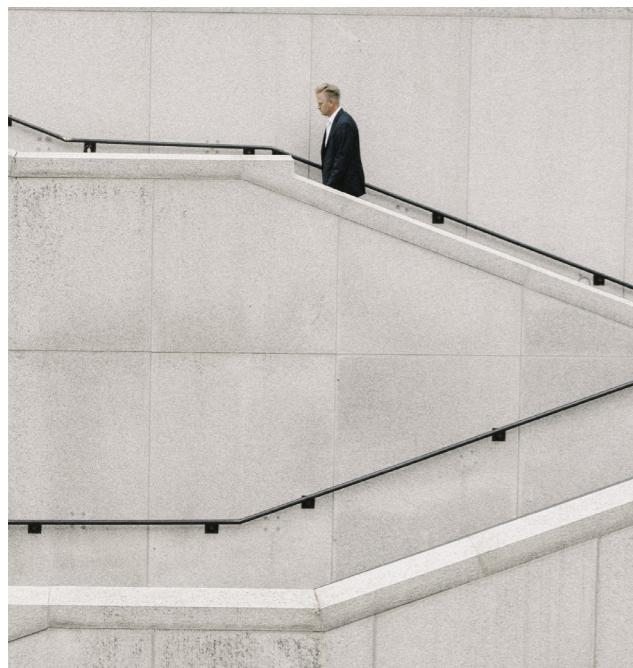
⁵ Baysinger, B. D., Woodman, R. W., Strategic, S., Journal, M., & Mar, N. J. (1982). Dimensions of the Public Affairs / Government Relations Function in Major American Corporations Published by : Wiley.

⁶ Baron, D. P. (1995). Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components. *California Management Review*, 37(2), 47-65. <http://doi.org/10.2307/4165788>

2013; el Centre Europeu d'Afers Públics, creat el 1986; i la revista acadèmica internacional, *Journal of Public Affairs*, llançada el 2001.

No obstant, el termini encara no està consolidat dins del sector empresarial. Per exemple, en una enquesta realitzada el 1996 a unes 260 empreses nord-americanes, el 36% va utilitzar el terme "assumptes públics", mentre que el 14% va utilitzar "relacions governamentals" i un 11% "assumptes governamentals", mentre que només el 8% utilitzaven "comunicacions" (Post & Griffin). No obstant això, si ens fixem en els últims resultats de l'informe anual "The State of Corporate Public Affairs" publicat per la *Foundation for Public Affairs* el 2018, el 58% dels treballadors de les empreses enquestades utilitzen l'expressió "afers/relacions governamentals" per a referir-se al seu rol, davant del 27% que utilitza "assumptes públics".

Més enllà del terme, no hi ha una única definició de l'activitat dels afers públics i del seu abast. En els seus orígens i al llarg dels anys vuitanta i noranta, el concepte va girar al voltant del *lobbying* dut a terme des de les empreses per pressionar els responsables de la presa de decisions públiques. En aquest punt, els *assumptes públics*, segons fonts acadèmiques, es va definir com "una forma de planificació de llarg abast aplicada a l'entorn legal o regulador de l'organització" [...] "per aportar informació a la presa de decisions estratègiques" i "per incidir al procés de les polítiques públiques". Tres elements o objectius van caracteritzar la gestió dels assumptes públics i la van diferenciar de la pressió tradicional o de les comunicacions: (i) fer el seguiment de l'entorn jurídic extern; (ii) avaluar i



comunicar internament l'impacte potencial dels canvis en aquest entorn sobre l'activitat present i futura de l'empresa; (iii) planificar i dur a terme accions de l'empresa per interactuar i influir en aquest entorn extern (Baysinger i Woodman).

A mesura que les institucions democràtiques i la societat civil s'han tornat més actives i influents al segle XXI, els assumptes públics també han integrat la relació amb els grups d'interès d'aquests entorns. De fet, certs investigadors utilitzen el terme "legitimitat social" com un factor més que les empreses necessiten per construir per exercir influència política⁷.

Avui dia, els professionals i els acadèmics han arribat a una mena de consens per definir els assumptes públics com "totes les funcions corporatives relacionades amb la gestió de la reputació d'una organització amb audiències externes, que inclouen, sobretot, pressions o relacions governamentals, relacions amb els mitjans de comunicació, gestió i relacions amb la comunitat"⁸.

Estructura i abast

En qualsevol organització, hi ha competència interna per als recursos existents. En aquest context, els departaments d'afers públics necessiten construir un bon argumentari per al Comitè Executiu per justificar l'eficàcia de la seva funció. Segons l'últim informe de PAC, el 93% dels professionals treballen en relacions governamentals; el 43% en involucrar als diferents actors interessats; el 30% en RSC i el 25% en comunicació corporativa. Totes aquestes funcions diferents determinen l'abast dels assumptes públics.

En algunes organitzacions, les diferents funcions associades als assumptes públics estan integrades en un departament, mentre que en d'altres són independents. Diversos estudiosos reivindiquen una gran eficàcia d'una estructura integrada en lloc d'un separat. En el seu article "Why your company may need a chief external officer" (Doh et al.) argumenten que un executiu sènior amb responsabilitats sobre funcions polítiques, legals i corporatives és la forma més eficaç d'estructurar aquesta activitat, a més d'altres tasques com informar al comitè

⁷ Oberman WD. 2008. A conceptual look at the strategic resource dynamics of public affairs. *Journal of Public Affairs* 8(4): 249-260. Shaffer B. 1995. Firm-level responses to government regulation: theoretical and research approaches. *Journal of Management* 21(3): 495-514.

⁸ McGrath, C., Moss, D., & Harris, P. (2011). The evolving discipline of public affairs. (September 2010), 335-352.



executiu i assignar i alinear els objectius dels assumptes públics amb els objectius empresarials⁹.

McKinsey va desenvolupar un enfocament diferent, una matriu de quatre estructures diferents basant-se en el grau de dues variables concretes: concentració de grups d'interès i complexitat de productes i serveis. Com a resultat d'aquesta matriu, les empreses amb un sol tipus de producte, però amb grups d'interès generalitzats a causa d'una significativa presència internacional (per exemple, una empresa de telecomunicacions global) tendeixen a utilitzar l'anomenat "model integrat", on el departament d'assumptes públics global lidera totes les funcions i delegarà en equips regionals el compromís amb els agents locals. De manera diferent, les empreses amb una àmplia gamma de productes i la mateixa estructura internacional (per exemple, una empresa energètica amb empreses de gas, petroli, energies elèctriques i renovables) tendeixen a utilitzar l'anomenat "model de matriu", on el departament d'assumptes públics coordina funcions amb les unitats de negoci¹⁰.

Independentment de l'estructura que es segueixi, informar al comitè executiu i alinear els objectius dels assumptes públics amb els objectius empresarials són els dos elements clau que cada estudi sobre el tema reitera com a punt essencial.

L'aproximació metodològica de Vincés a l'abast i l'estructura

⁹ Doh, J. P., Lawton, T. C., Rajwani, T., & Paroutis, S. (2014). Why your company may need a chief external officer: Upgrading external affairs can help align strategy and improve competitive advantage. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.03.003>

¹⁰ Musters, Reinier, Parekh Ellora-Julie and Ramkumar, S. (2013). Organizing the government-affairs function for impact | McKinsey

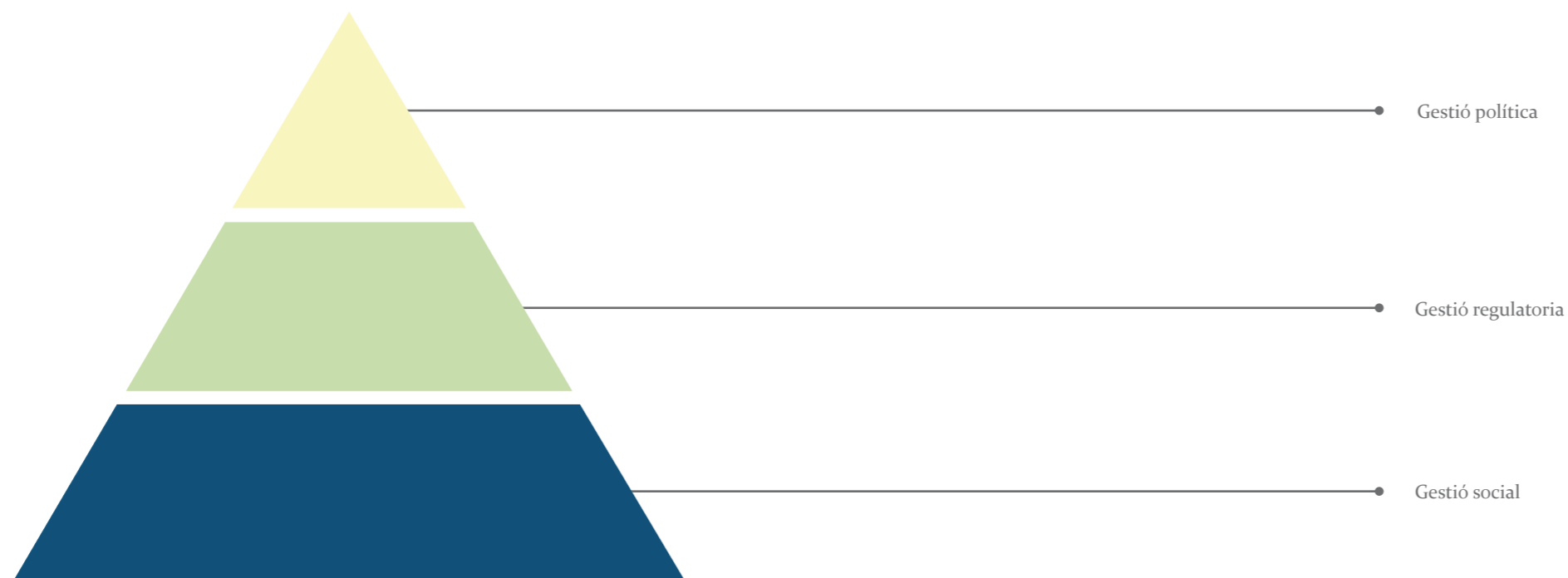
El gran repte de les grans empreses és com dur a terme l'activitat dels assumptes públics d'una manera estratègica i metodològica, és a dir, com establir metes, com incorporar estratègies eficaces, com desenvolupar plans d'activitats coherents i amb objectius tangibles, com mesurar l'èxit o el fracàs d'aquests objectius i plans, i com establir una coordinació entre departaments que, per algun motiu, han d'intervenir en la gestió dels assumptes públics.

Segons l'últim informe PAC (2017), més de la meitat (56%) dels pressupostos d'Afers públics han augmentat en els darrers 3 anys, situant el pressupost mitjà al voltant de 4 milions d'euros. No obstant això, en una enquesta realitzada per McKinsey de més de 1300 gestors de grans empreses, només un 11% considera que la seva organització ha assolit l'èxit en l'activitat dels assumptes públics (mesurada com la influència efectiva en el disseny de polítiques públiques que afecten l'empresa i en la reputació davant els agents civils). El rector de la Universitat de Chicago, Daniel Diermeier, va escriure el 2011 que "els esdeveniments recents (referint-se a la crisi financera de 2008) demostren una vegada i una altra que poques empreses tenen habilitats efectives per gestionar la reputació per operar en l'entorn social d'avui en dia"¹¹.

La irrupció de la variable social

Una de les variables que inquieten els responsables dels assumptes públics de les empreses és la variable social. La societat civil organitzada ha esdevingut cada vegada més un actor clau en la presa de decisions públiques a Espanya i Europa durant la darrera dècada. Els grups civils exigeixen més als seus responsables polítics i

¹¹ Diermeier, Daniel. Reputation Rules: Strategies for Building your Company's most valuable asset. (2011). McGrawHill



els ciutadans exigeixen un comportament moral a les seves empreses. En paraules de Michael Skapinker, de Financial Times, el 2015, “una empresa és una comunitat humana que perdura quan és sensible als entorns socials i polítics”.

Una metodologia innovadora: la piràmide de legitimitat

Per respondre als reptes que sorgeixen de la revolució tecnològica i de la potenciació de la societat civil global, hem desenvolupat una nova metodologia anomenada “la piràmide de legitimitat”. Aquest enfocament metodològic té com a objectiu estructurar l’activitat dels assumptes públics de manera integrada en tres entorns: polític, tècnico-regulador i social. Tenint en compte com la societat civil organitzada està guanyant terreny en els entorns polítics i reguladors, aquest mètode es basa en un principi bàsic: “com més gran és la legitimitat social, més capacitat d’exercir influència política”.

Podem definir la “legitimitat social” com la capacitat d’una empresa d’exercir la seva influència amb la confiança i la credibilitat d’un entorn social que es veu afectat per la seva activitat.

Els actors civils que operen en l’entorn social es poden classificar en sis grups: (i) associacions d’interessos, com associacions de consumidors, sindicats o treballadors autònoms; (ii) ONG i institucions que promoguin causes civils en l’esfera pública; (iii) think tanks impulsores d’agendes civils, com ara els valors liberals, la política

exterior o els afers europeus; (iv) universitats i escoles de negocis; (v) les comunitats que s’organitzen a través de xarxes socials; (vi) mitjans de comunicació i fòrums.

Tots aquests grups creen l’anomenada “opinió pública” sobre els temes que dominen l’agenda. El gran repte de les empreses és aprendre a establir una participació estable amb aquests actors i construir la seva legitimitat social.

Amb aquest objectiu, és necessari escoltar activament les posicions d’aquests actors en qüestions relacionades amb l’organització. En el passat, era difícil accedir a aquesta informació i les empreses havien de recopilar dades en reunions institucionals individuals i de premsa. Avui en dia, aquest treball es pot dur a terme de manera molt més àgil gràcies a les xarxes socials, on aquests actors comparteixen les seves històries, mostren les seves agendes i es mobilitzen.

Una vegada es coneixen els interessos dels diferents grups i la seva posició respecte a les qüestions relacionades amb l’organització, cal dissenyar estratègies que legitimen els interessos de les empreses en l’entorn social. Aquestes estratègies impliquen el desenvolupament de coalicions i campanyes de mobilització, així com la col·laboració amb aquestes organitzacions per avançar en determinades causes. Els departaments que solen dur a terme les accions en l’entorn social són els departaments dels afers públics, però també els departaments de comunicació i responsabilitat social corporativa.

Paral·lelament a les estratègies d’influència en l’entorn social, és necessari realitzar un treball similar en els entorns reguladors. El primer pas és disposar d’eines efectives que rastregin l’activitat parlamentària dels problemes que afecten l’organització. Hi ha moltes iniciatives parlamentàries que són anteriors als projectes de llei, que són un termòmetre del cycle en què hi ha un cert problema. Pot haver-hi un debat en l’entorn social que un determinat actor civil ha volgut traslladar al Parlament. És important veure i fer el seguiment del vincle entre lo social i regulador per poder anticipar possibles iniciatives parlamentàries abans que sigui massa tard. És important no perdre de vista l’activitat dels organismes reguladors, els quals estableixen precedents en relació a assumptes on hi ha debat i tensió entre diferents grups.

El paper del Parlament en la representació d’interessos

El parlament és la institució que representa la sobirania del poble. Això li permet exercir les seves funcions: legislativa, de control, impuls polític o pressupostari entre d’altres; com va dir el Tribunal Constitucional, aquesta capacitat de representació també és “el pilar sobre el qual es fonamenta el règim democràtic i parlamentari”. El parlament reuneix diferents ideologies, opinions i interessos, essent la institució que representa la pluralitat de la societat.

La societat mateixa té dret a participar activament en els assumptes públics a través de canals formals directes (consultes públiques o procediments d’audiència,

informació pública, intervencions d’experts, etc.) i canals informals i indirectes (grups de treball, fòrums i seminaris, reunions individuals, lliurament, publicació i presentació d’informes legals i econòmics, proposta de modificacions, campanyes de mobilització, etc.). El nivell de participació és un signe de maduresa democràtica on encara hi ha un llarg camí per fer.

Fragmentació parlamentària

En els darrers anys hem viscut progressivament a Espanya el fenomen de la fragmentació parlamentària. En realitat, sempre hi ha hagut molts partits polítics al Congrés dels Diputats. Per exemple, tretze coalicions o partits van acabar al Congrés després de les eleccions de 2011, i deu al 2015. La diferència és que el 2011 la primera força política va obtenir la majoria absoluta amb 186 escons de 350, mentre que el 2015 aquest mateix partit només va guanyar 123, molt per sota de la majoria absoluta. Això va marcar una fita legislativa al Congrés, la qual es va repetir en aquestes últimes eleccions d’abril de 2019, on la primera força política té menys de 130 escons, i on hi ha noves forces polítiques nacionals amb una representació política més que considerable.

Les seves conseqüències s’han reflectit en fets com el triomf d’una moció de censura; la creixent dificultat d’obtenir majories parlamentàries o la necessitat de repetir les eleccions perquè la investidura del president del país no podia tenir lloc. També s’ha vist reflectit en altres fets com que, tot i que hi havia ja dos precedents, alguns governs han vist com no s’han acceptat dos Reials Decrets Llei; així com la creixent existència de conflictes jurídics i polítics entre el Congrés i el Govern degut a que la primera força política no és la que governa, o a que l’òrgan de govern del Congrés, la Mesa, està controlada per una majoria diferent de la que dona suport al Govern.

Aquesta situació ha provocat una nova centralitat al Parlament i una complexitat creixent plena d’oportunitats per als agents privats en la gestió de la legítima defensa dels seus interessos. El Parlament, amb les seves llums i ombres, ha recuperat el lideratge institucional. La complexitat està marcada per la ignorància dels procediments parlamentaris, la interrupció dels procediments legislatius ordinaris, l’ús excessiu de decrets o la incertesa dels resultats de la votació. Per altra banda, aquesta complexitat també suposa grans oportunitats: una gran obertura al diàleg amb agents privats per obtenir informació i enriquir els debats a favor de l’interès general, la capacitat creixent de promoure iniciatives, la gradual igualtat de poder entre els actors parlamentaris, una major capacitat per a transaccions i negociacions, o un reconeixement progressiu de la professionalització dels afers públics per part de membres del parlament.

Dades generals de l'activitat parlamentària el 2018

En aquesta legislatura hem enregistrat, només al Congrés dels Diputats:

- Més de 45.000 preguntes escrites
- Gairebé 3.000 preguntes orals
- Més de 5.000 propostes no legislatives
- Més de 170 interpel·lacions urgents

A banda d'aquesta intel·ligència institucional, i una vegada que s'ha iniciat un determinat procediment legislatiu, cal conèixer-ne els diferents passos, la posició dels principals portaveus dels grups parlamentaris sobre el tema i les oportunitats que permeten a les empreses participar i contribuir amb la seva posició. Aquí és bàsic proporcionar informació rigorosa i útil des d'una perspectiva reguladora i econòmica. Els informes de dret comparat i d'impacte econòmic són eines molt eficients per legitimar qualsevol interès. El departament que normalment realitza aquest treball és el departament legal, regulador o de política pública.

El pic de la piràmide és la pura negociació política. Segons la metodologia de la piràmide de Vincés, en la mesura en que l'interès corporatiu estigui legitimat en els entorns socials i regulatoris, hi ha més possibilitats de guanyar en l'àmbit polític. Aquest és l'últim pas i poques vegades el primer, a diferència de l'enfocament tradicional, que tendeix a prioritzar el diàleg amb el màxim responsable polític. Aquesta funció normalment es duu a terme pel consell general o la direcció executiva, seguint les recomanacions de la direcció d'affers públics.

Aquest mètode requereix un responsable global que integri totes aquestes funcions al seu departament i es responsabilitzi de la seva execució. Alhora, aquest responsable també ha d'assistir al consell d'administració i informar a la direcció executiva, el qual permetrà alinear els objectius empresarials amb els objectius institucionals i els indicadors de rendiment clau de manera que contribueixin a generar un valor econòmic més alt per a la companyia.





L'estat de la gestió dels assumptes públics a Espanya

Descobriments principals

En el 60% de les grans empreses espanyoles enquestades, la persona responsable d'assumptes públics no participa al Comitè Executiu. Això es deu principalment al fet que les empreses que figuren a l'IBEX-35, amb poques excepcions, encara no han interioritzat una cultura de participació professional i metodològica en els entorns polítics, reguladors i socials d'Espanya i de l'estranger. El salari mitjà dels directius d'assumptes públics que treballen a les empreses analitzades ascendeix a 177.646 €, amb una mitjana de 187.916 € per als directius de Global i 152.999 € per als directores europeus.

1. L'activitat és cada vegada més crítica per a les grans empreses.
2. Els òrgans de govern perceben l'activitat com altament estratègica i els responsables designats

per a la posició d'assumptes públics han de tenir molta experiència.

3. No obstant això, el responsable d'assumptes públics no participa al Comitè Executiu, fet que indica que hi ha espai per a la consolidació en la gestió de les empreses.
4. L'activitat es caracteritza per una elevada diversitat i manca d'homogeneïtat en els quatre àmbits analitzats.
5. Els sistemes de remuneració per a la posició de responsable dels assumptes públics són competitiu i superiors a la mitjana:

- Mitjana total -> 177.646 €
- Mitjana global -> 187.916 €
- Mitjana europea -> 152.999 €

Descobriments generals

A. Estructura organitzativa

1. Diversitat de títols, sent "Relacions institucionals" el títol majorment utilitzat

A Espanya hi ha una gran diversitat de títols per a la mateixa posició, ja que cada empresa ha utilitzat una manera diferent de nomenar-la. En un esforç per homogeneïtzar el resultat, vam trobar que el 60% dels enquestats incloïa el terme "relacions institucionals" en el seu títol juntament amb altres termes, com ara "comunicacions". El segon títol més utilitzat és "Assumptes corporatius", amb un 33% dels enquestats sota aquest nom. Només un dels enquestats utilitza el nom "Director o Directora de polítiques públiques" i "Director o Directora d'Assumptes Públics".

2. Els afers públics són responsables de les funcions de Recerca i RSC

Per al 20% dels enquestats, assumptes públics és responsable de la responsabilitat social corporativa de les empreses i un altre 20% també és responsable de la recerca.

3. Els assumptes públics estan sols

En el 60% de les empreses, assumptes públics és una posició independent. A la resta, els afers públics estan integrats a la posició de comunicacions.

4. Els afers públics no formen part del Comitè Executiu

En la majoria dels casos (60%), la direcció d'assumptes públics no té seient al comitè executiu.



5. Varietat en la mida dels equips

No hi ha un número estàndard quan es tracta de la mida dels equips que treballen en assumptes públics. El grup més gran d'empreses (40%) té entre 3 i 6 empleats. Aquesta xifra és seguida per tres grups d'empreses que representen el 20% de cada grup, que han destinat menys de 3 empleats en un cas, entre 7 i 10 en un altre i més de 10 en l'últim.

6. Madrid com a ubicació principal preferida

Del 70% dels directius amb seu a Espanya, el 40% té la seva seu a Madrid, amb només el 10% treballant principalment a Brussel·les.

7. Suport de les associacions empresarials

La majoria de les persones en llocs de direcció (67%) estan satisfetes amb el suport que reben de les associacions empresarials. Hi ha un grup més petit que està molt satisfet, el 22%, i l'11% estan molt poc satisfets.

B. Naturalesa de l'activitat

1. Naturalesa estratègica

Una gran part dels directius enquestats, el 70%, considera que el seu paper i la seva posició en l'empresa són percebuts pel Comitè Executiu com a estratègics. Altres (el 20%) han respost que és vist com un accelerador de desenvolupament de negocis i, finalment, només un 10% va respondre que l'activitat està associada a una mena de relacions públiques de gamma alta.

2. Falta de metodologia

Una majoria sorprenent, un 70%, reconeix que no té

una metodologia pròpia per dur a terme l'activitat, sinó que es basa més aviat en l'experiència de la direcció i de l'equip.

3. Guanya la proactivitat

Com a mostra de força en la professió, el 80% dels enquestats va dir que duien a terme un enfocament proactiu, anticipant les crisis i les amenaces normatives. Pocs actuen en un mode reactiu com a conseqüència.

C. Característiques personals

1. Una funció dominada per homes

Amb el 80% dels enquestats, els assumptes públics són un paper dominat pels homes.

2. Professionals privats

Només un dels enquestats era un antic funcionari públic, amb un paper tècnic en l'administració, no un polític.

3. Paper desenvolupat per directius experimentats

Aquesta característica també manca d'homogeneïtat. El grup més gran d'entrevistes, el 30%, té entre zero i tres anys d'experiència. Aquest fet pot indicar que els directius d'altres àrees de l'empresa han començat a prendre el control també dels afers públics. Dos grups de directors o directores, que representen el 20% de tots els enquestats, han acumulat entre 15 i 19 anys d'experiència i 20 i 24 anys d'experiència respectivament. Això indica que el paper és desenvolupat per directius amb una gran experiència, donat el seu component estratègic.

D. Sistemes de remuneració

1. És un treball executiu ben remunerat

Es tracta d'un treball ben remunerat perquè el **salari mínim oscil·la entre els 100.000 i els 120.000 euros, i el salari màxim entre 350.000 i 400.000 euros.**

2. Els sistemes de remuneració són heterogenis i arbitraris

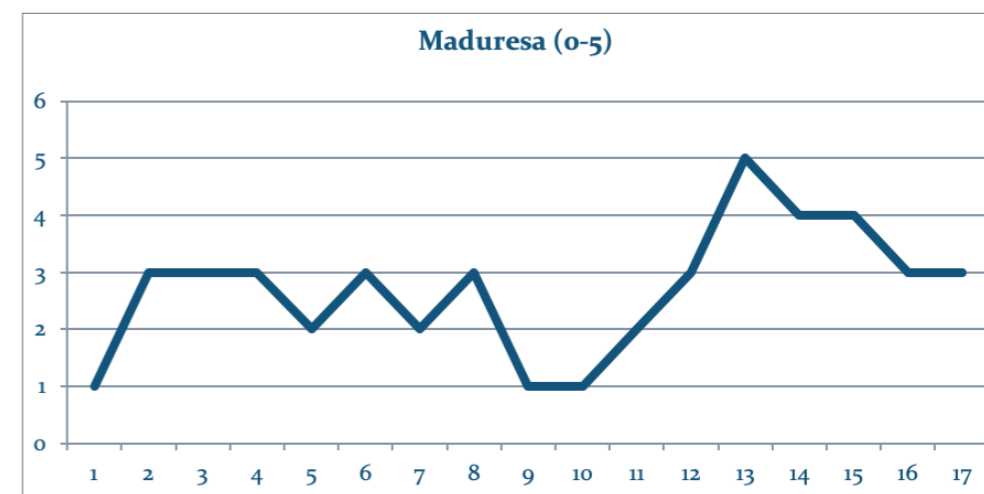
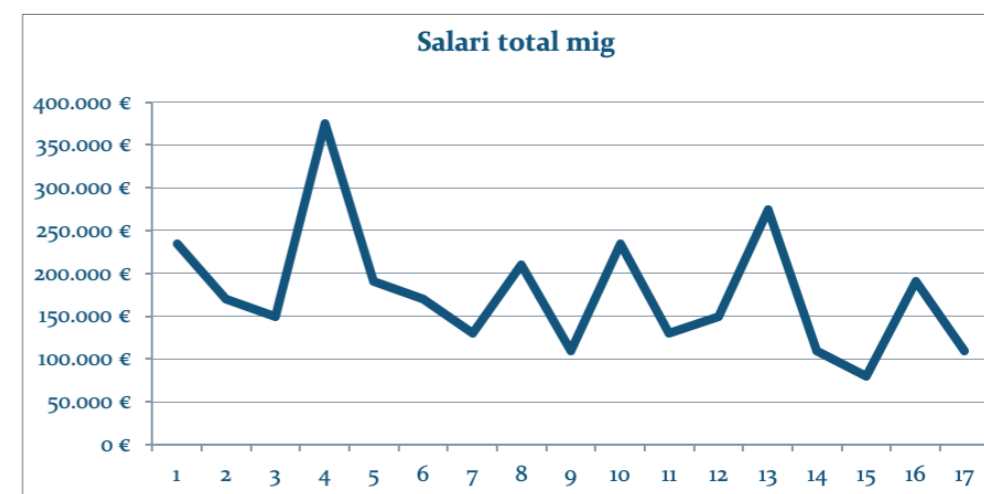
En el procés de treure conclusions específiques sobre els elements que determinen la retribució, hem trobat un gran nombre d'escenaris.

Els elements com el nivell de maduresa o la responsabilitat geogràfica del lloc de treball podrien haver estat un factor determinant en els nivells de remuneració.

El **nivell de maduresa** de la posició de 0 a 5 està determinat per cinc elements, on 0 és el menys madur i 5 el més madur:

1. La direcció d'afers públics s'asseu o no al Comitè Executiu.
2. Si la naturalesa de la seva activitat es percep o no com a estratègica.
3. Si s'aplica o no una metodologia específica.
4. Si l'activitat és proactiva o no.
5. El nombre d'anys d'experiència en el lloc.

La conclusió general és que no hi ha una correlació entre el grau de maduresa i el nivell de salari.



Quan es tracta de la **responsabilitat geogràfica**, hem dividit la mostra d'empreses en tres categories, segons el nombre d'oficines que pot tenir la direcció d'afers públics sota el seu domini. La suposició aquí és que la persona responsable d'afers públics globals assumeix la responsabilitat del nombre total de jurisdiccions en què l'empresa està present. En el cas de la direcció dels afers europeus, cap dels enquestats pren el control de tot el mercat europeu, sinó només a través

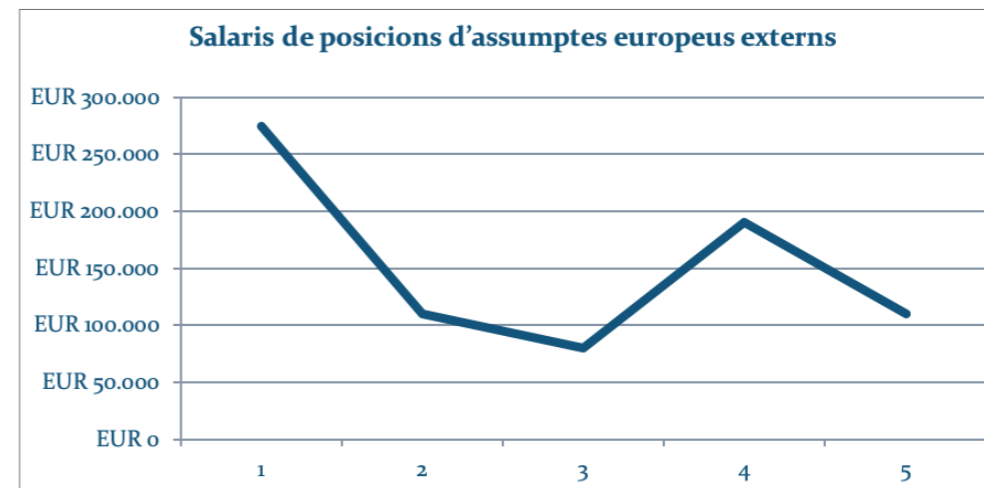
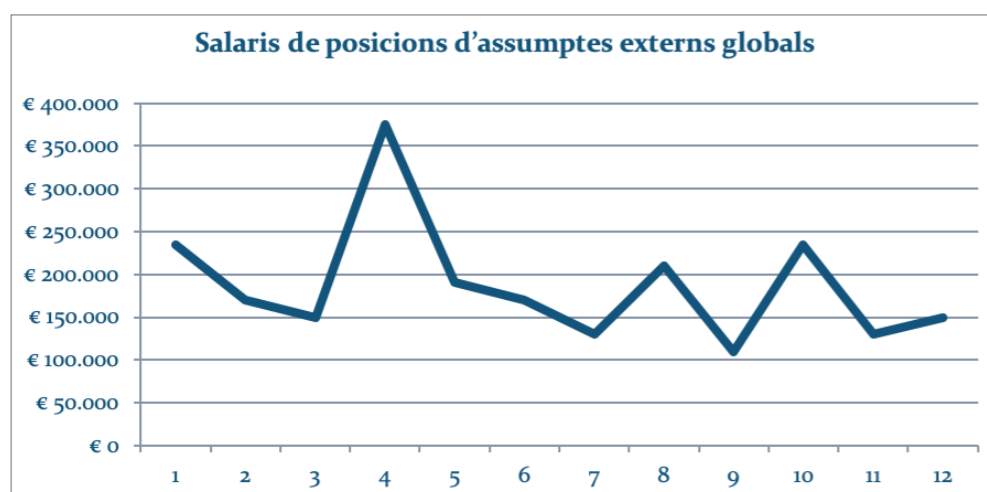
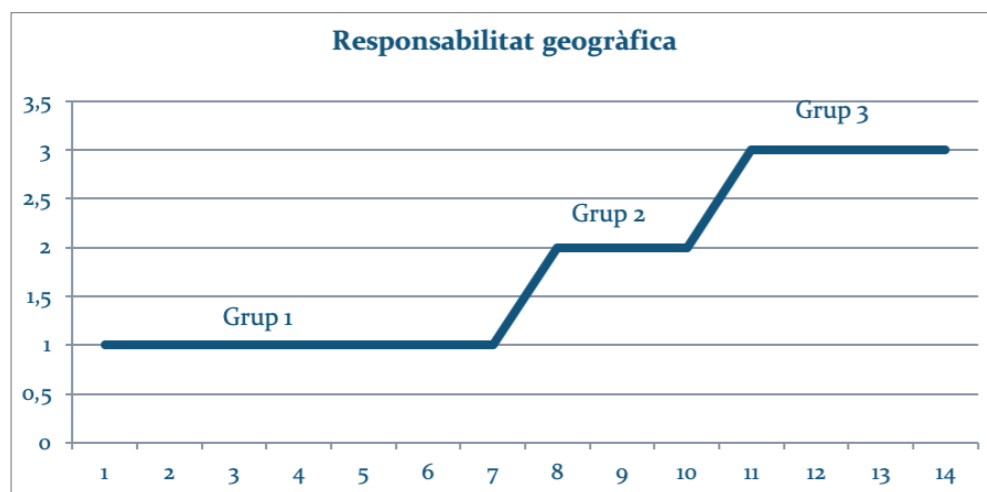
de les institucions de Brussel·les i tendeix a tenir la capitalitat de la UE.

L'abast geogràfic té com a resultat els tres grups següents:

- **Grup 1:** Afers públics que gestionen entre 1-10 oficines a tot el món
- **Grup 2:** Afers públics que gestionen entre 10 i 20 oficines a tot el món
- **Grup 3:** Afers públics que gestionen més de 20 oficines a tot el món

Com hem investigat executius d'alt nivell que treballen tant a les empreses IBEX-35 com a empreses internacionals que operen a Espanya, hem considerat directius que treballen en aquestes últimes empreses del Grup 1, ja que només són a càrrec del mercat espanyol.

Després d'analitzar la responsabilitat geogràfica, podem dir que no hi ha correlacions entre el salari i si la posició és global o europea; o sent global, si hi ha responsabilitat en més o menys mercats.



3. La bonificació representa una part important del salari

En la majoria dels casos (50%), la bonificació representa entre el 26 i el 30% del salari anual. La resta, en proporció igual del 12,5%, es troba en diferents rangs:

- 19-22%
- 23-26%
- 30-40%
- i més del 40%

4. La majoria té opció sobre accions i altres incentius a llarg termini

Un grup més gran d'executius (55%) té una forma d'incentiu a llarg termini, a més del salari i la bonificació. Dins d'aquest grup, la majoria dels casos (22%), aquests incentius representen menys del 10% del seu salari anual.

5. Altres formes de compensació

Tots ells gaudeixen d'un telèfon de treball i el 78% dels enquestats gaudeixen de xecs d'aliments i assegurances de salut. El 67% dels enquestats gaudeix d'un cotxe de companyia i de la benzina. Només el 44% gaudeix de despeses de reunió de més de 300 euros mensuals i plans de pensions.

Bibliografia

- **Baron, D. P. (1995).** Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components. *California Management Review*, 37(2), 47–65.
- **Baysinger, B. D., Woodman, R. W., Strategic, S., Journal, M., & Mar, N. J. (1982).** Dimensions of the Public Affairs / Government Relations Function in Major American Corporations Published by: Wiley.
- **Baysinger, B. D., Woodman, R. W., Strategic, S., Journal, M., & Mar, N. J. (1982).** Dimensions of the Public Affairs / Government Relations Function in Major American Corporations Published by : Wiley.
- **Diermeier, Daniel. Reputation Rules: strategies for building your company's most valuable asset. (2011).** McGrawHill
- **Doh, J. P., Lawton, T. C., Rajwani, T., &Paroutis, S. (2014).** Why your company may need a chief external officer: Upgrading external affairs can help align strategy and improve competitive advantage.
- How to reinvent the Public Affairs function. McKinsey. 2016
- **Mcgrath, C., Moss, D., & Harris, P. (2011).** The evolving discipline of public affairs. (September 2010), 335–352.
- McKinsey's annual surveys of corporate executives. 2015
- **Musters, Reinier, Parekh Ellora-Julie and Ramkumar, S. (2013).** Organizing the government-affairs function for impact | McKinsey.
- **Oberman WD. 2008. A conceptual look at the strategic resource dynamics of public affairs. Journal of Public Affairs 8(4): 249–260.**
- **Shaffer B. (1995).** Firm-level responses to government regulation: theoretical and research approaches. *Journal of Management* 21(3): 495–514.
- **Post, J. E., & Griffin, J. J. (1997).** Corporate Reputation and Public Affairs Management. *Corporate Reputation Review*.
- **Robert B. Dickie. (1984).** Influence of Public Affairs offices on corporate planning and of corporations on government policy. *Strategic Management Journal*.
- “The State of Corporate Public Affairs”. The Foundation for Public Affairs. 2017
- **Van Schendelen, Rinus. (2002).** The ideal profile of the PA expert at the EU level.*Journal of Public Affairs*.



