

La función del Chief Policy Officer

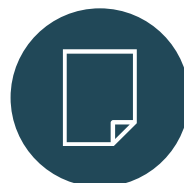
¿Por qué el responsable de Asuntos Públicos es estratégico para las empresas?

 Political Intelligence



Índice

- 01** La función del Chief POLICY Officer
- 02** ¿Qué es el Chief Policy Officer?
- 03** ¿Cuáles son sus responsabilidades y atributos?
- 04** ¿Cómo debe de posicionarse orgánicamente en las empresas?
- 05** La incorporación de CPOs a la empresa



01

La función del Chief Policy Officer



Las compañías, para adaptarse a un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA en sus siglas en inglés) en el que operan, con independencia de su sector, perfil o tamaño, deben diseñar estructuras más ágiles, flexibles y profesionales.

Para ello, deben desarrollar técnicamente todas las principales áreas de gestión, dotándolas de un alto grado de sofisticación e incluso creando nuevas áreas de responsabilidad para acercarse al máximo a la realidad del mercado.

Una de las áreas que está experimentando mayores cambios es la de Asuntos Públicos. El conocimiento del entorno político y legislativo ya no es estratégico únicamente para los tradicionales sectores regulados (Energía, Telecomunicaciones, Banca, Seguros, Salud...), habiéndose convertido en imprescindible para asegurar la viabilidad de cualquier tipo de negocio. Las implicaciones de las decisiones locales, autonómicas y estatales en la actividad de las empresas, así como la adaptación e implementación de las directivas europeas, condicionan el presente y futuro de todas las organizaciones.

Por otro lado, el desarrollo exponencial experimentado por la tecnología en los últimos años y la aparición de múltiples fuentes de información añadidas a los medios tradicionales, hace que la influencia de terceros (redes sociales fundamentalmente) sobre las decisiones políticas y empresariales tenga un gran impacto y sea imprescindible su conocimiento y gestión.

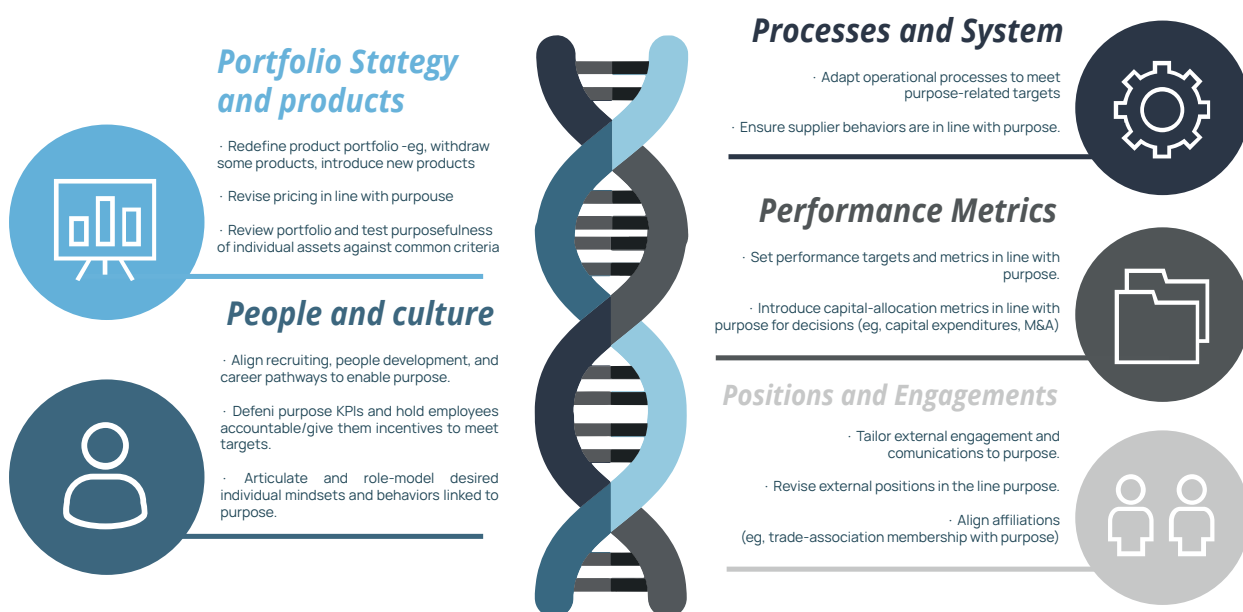
A todo esto se une la implantación progresiva del “propósito corporativo” en la gestión empresarial, es decir, la búsqueda de un verdadero impacto de la compañía en la sociedad como necesidad para el éxito empresarial duradero. Las empresas necesitan por ello definir ese propósito corporativo y ligarlo a su estrategia empresarial, así como contar con un equipo directivo que sea capaz de desarrollarlo plenamente en el ámbito institucional.

Anglian Water Services, compañía que suministra agua 2,5 millones de hogares en el Reino Unido, se convirtió en 2019 en la primera empresa de servicios públicos en incrustar el interés público en sus estatutos, que ahora establecen como el propósito de la compañía “conducir su negocio y operaciones en el beneficio de todos sus miembros a la vez de prestar valor a largo plazo a sus clientes, la región y las comunidades a las que da servicio, buscando resultados positivos para el medio ambiente y la sociedad.”¹

Algunas empresas tecnológicas de referencia han canalizado la práctica de Asuntos Públicos a través de una dirección de “Ciudadanía Corporativa”, desde la que concentran sus actuaciones e incidencia institucional en el ámbito de la educación y la formación digital, siendo éste su propósito corporativo.

Otras compañías del sector de la alimentación o el gran consumo, han apostado por integrar las Relaciones Institucionales y la Sostenibilidad, con el propósito de contribuir a la implantación de la economía circular a través de su actividad en asuntos públicos.

Dentro de este marco conceptual, asociado al nuevo concepto de “capitalismo de stakeholders”, el engagement externo con todos los stakeholders de la compañía es reconocido como uno de los cinco principios básicos (Ver Tabla 1) para la consolidación de un verdadero propósito corporativo en las organizaciones.



Fuente: What matters most? Five priorities for CEOs in the next normal (McKinsey, September 2021)

Esto, unido a la tendencia imparable de alcanzar los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), que ha provocado la aparición de las políticas empresariales ligadas a la ESG (Medioambiente, Sostenibilidad y Gobierno por sus siglas en inglés), en los que la acción de la Administración Pública tiene un papel protagonista, hace que la función de Asuntos Públicos tenga que ocupar un lugar destacado en cualquier organización.

La planificación de dicha estrategia debe por tanto saber anticiparse a los posibles problemas que surjan en el entorno para minimizar u optimizar su impacto en el negocio.

“Resulta por ello imprescindible que la función de Asuntos Públicos esté posicionada en lo más alto del organigrama, dentro del comité de dirección y muy próxima a los órganos de decisión para conseguir una total alineación con los objetivos de negocio.”

McKinsey

02

¿Qué es el Chief Policy Officer?



La colaboración entre lo público y lo privado es básica y fundamental para abordar el futuro con unas mínimas esperanzas de éxito. Tal y como señala McKinsey²:

“Los gobiernos tendrán que articular una transición resiliente para gestionar los riesgos, suavizar los costes y evitar crisis en cascada generadas por las medidas adoptadas. Por parte de las empresas, será necesario que un mayor número de compañías y directores generales entren en escena, se impliquen a fondo en el diseño de las políticas y aporten su conocimiento del mercado”.

En un entorno como el antes mencionado, las relaciones de las empresas con la sociedad en general y con las diferentes Administraciones y sus grupos de interés, cobran en la actualidad una relevancia máxima. Teniendo en cuenta que cualquier actividad es susceptible de algún tipo de supervisión normativa o política, es mandatorio en las organizaciones conocer dichas supervisiones y anticipar sus actuaciones en consonancia.

El Chief Policy Officer (CPO) es la posición que asume esa responsabilidad: dirigir las relaciones de la compañía con todos los grupos de interés del entorno corporativo, muy especialmente los poderes públicos (Gobierno y otras Administraciones), pero también asociaciones, ONGs, activistas, consumidores, etc., y alineando esas actuaciones con la estrategia corporativa de la organización.

En esta gestión integral de grupos de interés tiene vital importancia la construcción de la reputación corporativa, para lo que todas las acciones dirigidas a desarrollar una estrategia non market y de legitimación social serán claves.

Asimismo, la capacidad de anticipar las tendencias del mercado, prever la posible intervención pública, y determinar cómo impactarán todas esas variables en los diferentes mercados donde la compañía esté presente, tendrán un papel preferente en la actividad del CPO.

Con la globalización, el tamaño y número de mercados se está ampliando, haciendo que el volumen de asuntos sometidos a regulación esté incrementándose considerablemente.

En el caso de la Unión Europea este escenario es todavía más claro, con un futuro próximo encaminado hacia la hiperregulación.

Esto hace que el volumen normativo a aplicar localmente proveniente de instancias superiores (UE) se multiplique, exigiendo un conocimiento profundo de dicha implementación a los CPOs, si quieren que su posible participación en la gestación y trasposición sea exitosa.

Desde el punto de vista interno a la organización, el CPO estará obligado a demostrar la efectividad y el retorno de la inversión de su trabajo vía impacto en el negocio.

Esta tendencia se observa claramente en el primer estudio sobre medición en Asuntos Públicos elaborado en España, que muestra como el CPO debe ser capaz de establecer determinados indicadores (KPIs) en relación con la probabilidad de éxito del impacto de las medidas propuestas y analizar sus desviaciones una vez que el escenario estimado se haga realidad.

¿Cuales de los resultados siguientes considera que es más importante para su compañía?



Fuente: Estudio “el valor de la medición de los asuntos públicos” Political Intelligence & Corporate Excellence, 2020.

Se asigna una visión una visión claramente estratégica a la función del Chief Policy Officer (CPO), que debe trabajar el corto plazo para influir en el largo plazo, en un claro ejercicio de predicción.



¿Cuales son sus responsabilidades y atributos?

La posición del Chief Policy Officer (CPO), también llamado Director de Relaciones Institucionales (y con otras denominaciones en mercados anglosajones), como cualquier otra función, puede tener un mayor o menor número de responsabilidades, dependiendo fundamentalmente del tamaño y de la estructura de las organizaciones.

03

Lo que siempre ha de tenerse en cuenta, con independencia del tipo de organización, es el impacto clave que tiene en la gestión de las compañías y su importancia a la hora de la toma de decisiones que impacten tanto en el Balance como en la Cuenta de Resultados. El perfil actual y futuro del CPO, como la de todos sus pares en el C-Level, debe ser muy completo. Estamos hablando de profesionales capaces de comprender las claves del negocio y el entorno, para anticiparse a los posibles obstáculos que puedan surgir, ayudando al crecimiento de la compañía.

La función de los Asuntos Públicos, a medida que se desarrolla, se va estructurando y detallando cada vez más y aunque puede variar de una organización a otra, podemos generalizar una serie de funciones: planificar, dirigir, controlar, garantizar, diseñar, gestionar y representar.

El CPO tendrá que planificar la estrategia de los Asuntos Públicos, dirigir las acciones encaminadas a su implementación y garantizarse los apoyos internos y externos que le conduzcan al éxito. Tendrá que diseñar el presupuesto de su área y advertir de las implicaciones que pueda tener con otras áreas funcionales.

Deberá, asimismo, gestionar las relaciones con los distintos agentes externos (stakeholders) y representar a la compañía en todos aquellos foros que se requiera.

Para ello, y como mencionábamos previamente, el CPO deberá ser un profesional con una sólida formación, cultura diversa y visión amplia que le permitan realizar su trabajo con garantías de éxito.

“En definitiva, visión, estrategia, experiencia, relacionamiento y liderazgo como base para el éxito en el desarrollo de esta función.”

***Larry Fink,
BlackRock CEO***

Power Skills

Entendidas como el conjunto de competencias, que unidas a la experiencia previa en Asuntos Públicos en entornos complejos, permiten a una persona desempeñar una determinada función con excelencia.

Capacidad de análisis del entorno político, económico y social

Evaluación del impacto de dicho entorno y su evolución futura en la compañía

Las competencias ligadas a la gestión de equipos multifuncionales e interdisciplinarios

Habilidades Sociales

Capacidad de relación

Saber hablar en público

Convencer generando confianza

Capacidad de negociación

Liderazgo
Anticipación
Priorización



04



¿Cómo debe de posicionarse orgánicamente en la compañía?

Para que la función tenga desarrollo pleno dentro de una empresa, el Chief POLICY Officer debe situarse en los órganos de decisión, bien sea en una organización jerarquizada, donde deberá reportar directamente al Consejero Delegado, al Director General o al Consejo de Administración, o en una organización líquida en un entorno de agilidad, donde deberá tener participación en todos los grupos que se creen tanto a nivel táctico como estratégico.

De hecho, un estudio elaborado por la Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales (APRI)⁴ ya mostraba como el 60% de los profesionales de los Asuntos Públicos en España reportaban directamente al Director General o Consejero Delegado de la compañía.

Además, el Chief Policy Officer deberá trabajar estrechamente con todas las áreas funcionales y tener una clara orientación a la tecnología y al dato para poder acompañar la digitalización y el uso de la Inteligencia Artificial, que está afectando de pleno al desarrollo y sofisticación de la función.

Tendrá por ello que ser capaz de gestionar equipos en cualquier tipo de estructura organizativa, preocupándose por su formación y evolución para garantizar que el conocimiento no se pierda, sino que se potencie, evolucione y permanezca en la organización, con independencia de las personas. La formación continua permitirá también adaptar las capacidades de este tipo de perfiles a las necesidades concretas de cada sector y compañía.

Y lo más importante, deberá liderar la implantación de una cultura institucional en el conjunto de la compañía, que permita consolidar y hacer crecer orgánicamente las responsabilidades e importancia de esta función dentro de la organización.



05



La incorporación de un CPO :

¿Cómo afrontar el paso de profesionales del sector público al privado (y viceversa)?

En un mundo en el que la profesionalización de la función ha alcanzado ya unos niveles en los que la agenda de contactos ya no es determinante para el éxito de la gestión, un profesional con la experiencia de gestionar dentro de la Administración Pública puede añadir valor a sus competencias y, por ende, a la organización. De igual forma, un profesional del sector privado con experiencia en dirección puede aportar conocimiento sectorial y científico de primer orden, y con ello contribuir a la optimización de procesos en el sector público.

Si la actividad pública tiene que estar imbricada con la actividad privada, y viceversa, es importante que los profesionales de uno y otro lado tengan la posibilidad de aplicar su experiencia y conocimiento previos.

De hecho, la posibilidad de provocar sinergias en las que apalancar la evolución por el trasvase de profesionales de uno u otro sector debería aprovecharse para el beneficio conjunto de la sociedad.

Para ello, resulta fundamental cumplir las reglas establecidas, tanto en materia de autorizaciones, conflictos de interés y plazos de desconexión exigidos, y este cumplimiento debe ser reportado internamente y, cuando sea necesario, también fuera de la organización. De lo contrario, la reputación de la compañía estará en cuestión y el impacto reputacional podrá perjudicar seriamente a la organización.



“Es fundamental el posicionamiento del CPO al más alto nivel dentro de la organización.”

CONCLUSIONES

El cada vez mayor impacto de la legislación y las políticas públicas en las organizaciones, la posibilidad de apalancamiento en el sector público como vector de crecimiento, o la necesidad de entablar relaciones con grupos de interés han hecho de la función de Asuntos Públicos una de las variables más importantes, junto con la rentabilidad o la sostenibilidad, a la hora de diseñar la estrategia de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

El Chief Policy Officer se configura como una función estratégica en el futuro de las empresas y organizaciones.

Esta función permite integrar y coordinar, tanto el área de Asuntos Públicos, como su comunicación e interacción con la dirección y las áreas de negocio de las compañías.

Todo ello con el objetivo de dirigir las relaciones de la compañía con los grupos de interés del ecosistema institucional, en particular los poderes públicos, alineando esas actuaciones con la estrategia corporativa de la organización.

Del éxito en la integración de esta función en la estructura y la cultura corporativa de las organizaciones depende, en gran medida, la construcción de la reputación corporativa y la contribución de los Asuntos Públicos a la consecución de los objetivos empresariales.

SOBRE POLITICAL INTELLIGENCE

Political Intelligence, agencia pionera de los Asuntos Públicos con más de 20 años de presencia en España, ofrece soluciones en Public Affairs que traducen objetivos estratégicos de organizaciones y empresas en prioridades políticas. Fundada en el Reino Unido en 1995, Political Intelligence cuenta con oficinas en cuatro capitales europeas (Bruselas, Londres, Madrid y Lisboa). Para más información: www.political-intelligence.com

COORDINADO POR:



Pablo Gutiérrez-Jodra

Head of Corporate Transformation Services-Madrid
Political Intelligence

Con más de 25 años de experiencia profesional en el campo de los Recursos Humanos, Pablo ha sido Consultor, Director y Socio de firmas de Consultoría de Dirección y Búsqueda de Talento, contando además con casi 5 años como Director de Recursos Humanos de un despacho de abogados internacional.



Javier Valiente

Managing Partner
España y Portugal
Political Intelligence



María Rosa Rotondo

Managing Partner
España y Portugal
Political Intelligence

REFERENCIAS

1. <https://www.anglianwater.co.uk/about-us/our-purpose/#:~:text=Our%20Purpose%20is%20to%20bring,commitment%20to%20Love%20Every%20Drop.&text=Water%20is%20vital%20to%20health,that%20we%20can%20all%20enjoy>.
2. “Nuestras vidas y medios de subsistencia futuros: sostenibles e incluyentes y en crecimiento” (McKinsey, 26 octubre 2021).
3. “El valor de la medición en Public Affairs en España” (Political Intelligence, estr Corporate Excellence, 2020).
4. “La visión empresarial de los Public Affairs en España” (APRI, 2016)