

Asuntos Públicos y Lobby.

Radiografía de la
profesión en España
2025

Ángel Arrese
Natalia Rodríguez Salcedo
Jordi Rodríguez Virgili
Idoia Portilla Manjón

OBSERVATORIO DE
ASUNTOS PÚBLICOS



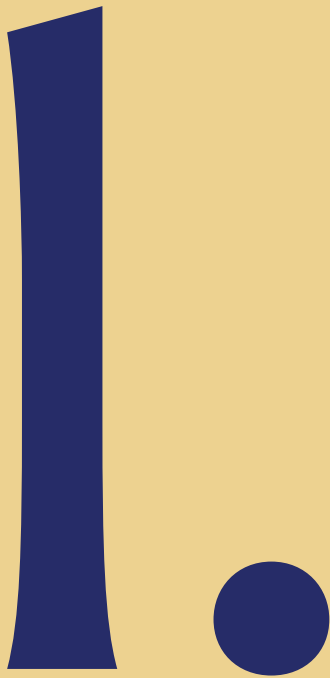
Universidad
de Navarra

APRI

ASOCIACIÓN DE
PROFESIONALES
DE LAS RELACIONES
INSTITUCIONALES

ÍNDICE

1. Marco introductorio	03
1.1. Lobbying y democracia	04
1.2. Orígenes históricos del lobbying	05
1.3. Precisiones conceptuales. ¿Lobbying o asuntos públicos?	05
2. El perfil del profesional de los asuntos públicos y el lobby	09
2.1. El profesional del lobby en una perspectiva comparada	10
2.2. Perfil del profesional del lobby y los asuntos públicos en España	15
3. Metodología	21
3.1. Objetivos	22
3.2. Metodología	23
3.3. Consideraciones éticas	27
4. Perfil de los profesionales: análisis descriptivo	29
4.1. Formación de los profesionales	30
4.2. Perfil profesional	34
4.3. Perfil de empleo y organización	41
4.4. Actividad profesional	49
4.5. Percepción de la profesión	56
4.6. Datos sociodemográficos	61
5. Perfiles profesionales: análisis por agrupaciones	64
5.1. Estrategia de análisis estadístico	65
5.2. Resultados	68
6. Conclusiones	85
7. Referencias	90
Anexo 1. Cuestionario y ficha técnica	93
Anexo 2. Tablas completas de resultados	100
Anexo 3. Listado de cargos	112
Anexo 4. Listado de gráficos y tablas	115



Marco
introdutorio

Los asuntos públicos han experimentado en los últimos años un notable proceso de consolidación como disciplina estratégica, reforzando su papel como espacio de interlocución entre la ciudadanía, las empresas y las instituciones públicas. En un contexto social dinámico y marcado por profundas transformaciones tecnológicas, la relación público-privada se ha convertido en una herramienta clave para contribuir a políticas más informadas, inclusivas y socialmente legítimas. Cada vez más organizaciones entienden que participar de forma responsable en la conversación pública no es solo una necesidad, sino una oportunidad para anticipar tendencias, aportar conocimiento y contribuir a soluciones colectivas que refuercen la calidad democrática.

Este proceso de consolidación ha impulsado una profesión más diversa, cualificada y visible, y ha favorecido una evolución en la forma de entender la representación de intereses: desde enfoques reactivos y poco estructurados hacia unos asuntos públicos basados en la transparencia, el diálogo y la evidencia. La ampliación del sector, la aparición de nuevos perfiles profesionales y la creciente demanda social de integridad están configurando un ecosistema de participación más plural, más responsable y mejor conectado con las instituciones. Lejos de ser un síntoma de disfunción, esta evolución refleja una sociedad más implicada en la toma de decisiones públicas y unos profesionales de los asuntos públicos que se consolidan como actores clave en la construcción de políticas orientadas al interés general.

1.1. Lobbying y democracia

Las democracias actuales se enfrentan a numerosas y crecientes presiones. La disminución progresiva de la confianza en las instituciones tradicionales, el sentimiento de descontento y queja ciudadana, la desinformación, la polarización, la desafección política (Edelman 2022, 2023, 2025), o la injerencia de poderes públicos y privados de diversa índole ponen en entredicho su legitimidad y buen funcionamiento (Norris, 2011; Naím, 2024). A todo lo anterior se suma un contexto internacional donde, en los últimos meses, los gobiernos se han visto abocados a tomar decisiones rápidas, aunque de consecuencias profundas, evidenciando nuevas formas de operar (McKinsey, 2025).

Organizaciones de diversa índole y nacionalidad se han visto afectadas por cuestiones tecnológicas, como la regulación y el uso de la IA, la ciberseguridad, la resiliencia digital, u otras como la geopolítica —convertida ya en una competencia empresarial más— (WEF, 2025), la consecuente reconfiguración de cadenas globales o de sus políticas de sostenibilidad, con el correspondiente impacto en la transición energética o en las políticas migratorias (McKinsey, 2025). Algunos expertos hablan del fin de la globalización y el comienzo de la “globafricción”, caracterizada por una rivalidad estructural entre las grandes potencias, mientras otros países de mediano tamaño intentan recuperar el equilibrio del sistema internacional actuando como mediadores (CIDOB, 2025).

Estas tendencias evidencian una complejidad de la vida política y económica donde la toma de decisiones debe velar por procesos de construcción de políticas públicas más informados e inclusivos. En este contexto, la actividad profesional de los asuntos públicos se caracteriza por facilitar el contacto con los decisores públicos y la provisión de información, con sus lógicas responsabilidades. Pese a que los actores o cargos públicos necesitan información antes de tomar una decisión, habría que asegurar que el monopolio de la influencia no queda en manos de los más poderosos desde el punto de visto financiero y político, en detrimento de aquellos que poseen menos recursos y, además, asegurar que las evidencias

La actividad profesional de los asuntos públicos se caracteriza por facilitar el contacto con los decisores públicos y la provisión de información, con sus lógicas responsabilidades.

que se les proporcionan no son sesgadas ni engañosas (OECD, 2025). Tanto la profesionalidad como la transparencia en el ejercicio de la profesión podrían reforzarse con la regulación del sector.

Eastman (1977), uno de los primeros en justificar el papel del lobbying, lo considera fundamental en el proceso democrático, basándose en los derechos de expresión y petición de la Primera Enmienda de la Constitución de los Estados Unidos. Eso sí, reconoce que el Congreso debe regularlo para prevenir la corrupción, lo que requiere leyes rigurosas y restrictivas para equilibrar estos intereses contrapuestos.

Al canalizar información experta hacia los decisores y permitir que intereses diversos participen en el proceso político, los asuntos públicos y el lobbying ayudan a mejorar la calidad democrática. Esta calidad democrática se refiere al grado en que un sistema político cumple con estándares tanto de participación, como de rendición de cuentas, competencia electoral, protección de derechos y capacidad institucional para responder a las demandas ciudadanas (Diamond & Morlino, 2004). Por el contrario, cuando operan en opacidad, podrían erosionarla si se dan situaciones de desigualdad en el acceso a la influencia política (OECD, 2021; Greenwood, 2017). La relación entre el lobbying y la calidad democrática depende del equilibrio entre una suerte de participación legítima en los procesos, la integridad pública y la existencia de controles institucionales.

De este modo, el lobbying se considera un producto democrático (Nonon & Clamen, 1993: 20). Como si de una calle de doble dirección se tratara; de un lado, las instituciones públicas requieren de la existencia de los lobbies para canalizar adecuadamente las demandas sociales hacia el Estado y, del otro, este último necesita de dichos interlocutores sociales para obtener información que le permita tomar decisiones precisas según la realidad social (Moreno, Castillo & Castellero, 2024). Se convierte así en una técnica de mediación necesaria para el funcionamiento de las democracias por diversos motivos: no solo representa intereses diversos, sino que proporciona información y datos valiosos a los legisladores, dando lugar a una legislación más representativa y, en teoría, más eficaz. Asimismo, bien ejercido, ayuda a equilibrar el poder entre actores socioeconómicos diversos que, al verse representados en la toma de decisiones, favorecen el desarrollo de diferentes sectores y generan un mayor beneficio social. Todo ello fortalece el proceso democrático.

1.2. Orígenes históricos del lobbying

La raíz histórica profunda del fenómeno del “lobbying” aparece ligada al derecho de petición ante la autoridad, rastreable desde la Carta Magna de 1215 en Inglaterra, donde algunos actores interesados –que poseían títulos nobiliarios– abordaban a quienes detentaban el poder monárquico en los pasillos de la corte del rey Juan I (Eastman, 1977). Esta práctica se trasladó a las colonias americanas bajo el lema “*no taxation without representation*”, consolidándose como un pilar de la legitimidad política frente a las decisiones impositivas de la corona (Eastman, 1977). En este contexto, James Madison argumentó en *El Federalista 10* (1787) que la existencia de facciones e intereses diversos es una consecuencia inevitable de la libertad en una república plural. Para Madison, restringir el derecho de petición para evitar la influencia de ciertos grupos resultaba inadmisibles, por lo que, de algún modo, estableció las bases ideológicas que más tarde se reflejarían en la Primera Enmienda de la Constitución de los Estados Unidos (Eastman, 1977).

La raíz histórica profunda del fenómeno del “lobbying” aparece ligada al derecho de petición ante la autoridad, rastreable desde la Carta Magna de 1215 en Inglaterra.

A pesar de su fundamento constitucional, el término “lobbyist” adquirió una connotación peyorativa hacia 1832, cuando la prensa estadounidense comenzó a utilizarlo para describir a quienes aguardaban en las antesalas (*lobbies*) del Congreso para promover intereses particulares. Aunque la cultura popular atribuye la difusión del concepto a las quejas hacia este colectivo del presidente Ulysses Grant en el Hotel Willard durante la segunda mitad del siglo XIX, la realidad es que el término ya aparecía en imprenta en la década de 1830 e incluso tenía antecedentes en el Parlamento británico que datan de 1640. De cualquier modo, desde el punto de vista histórico, la profesión se ha enfrentado tanto al mito como a una persistente resistencia pública, al ser percibida como una actividad facciosa que prioriza los intereses de las grandes corporaciones en detrimento del bienestar general y la transparencia.

1.3. Precisiones conceptuales. ¿Lobbying o asuntos públicos?

El tema de la nomenclatura y del arco narrativo no es baladí en el caso de los asuntos públicos, ya que podría considerarse como una guía para la práctica y el entendimiento de la profesión. En la actualidad, en países de habla inglesa y en la Unión Europea, los asuntos públicos engloban cualquier tipo de esfuerzo o acción de relación con el gobierno para conseguir influir en las políticas públicas. Sin embargo, en Estados Unidos, el término tiene una connotación más amplia que el simple trato con el gobierno: abarca cualquier actividad de carácter público, desde una empresa que trata con el público en general hasta, en algunos casos, todas las cuestiones no internas de una organización o empresa privada. Es decir, que puede darse el caso de trabajar en un departamento de Asuntos Públicos en Estados Unidos y, de hecho, estar desarrollando labores generales de comunicación y relaciones públicas.

Sin embargo, fuera de Estados Unidos, el área profesional de los asuntos públicos incluye específicamente términos como: *lobbying*, *government relations/affairs*, o relaciones institucionales, de modo que, entre sus públicos o *stakeholders*, destacan notablemente los actores políticos, en especial los relacionados con las administraciones públicas de cualquier nivel (local, regional, nacional...), aunque también otros como las comunidades locales, asociaciones, empresas y negocios. En nuestro país, no es raro encontrar una gran variedad de nomenclaturas para definir esta estrategia y profesión relacionada con las relaciones gubernamentales o institucionales.

En español, el término “lobby” fue admitido en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua en 2013 en su edición 23ª como: “Grupo de personas influyentes, organizado para presionar en favor de determinados intereses”. Lo consideraba sinónimo de “cabildeo” (término aceptado en América Latina), “vestíbulo” y “grupo de presión”. Actualmente, la institución lo considera una “actividad cuyo objetivo es influir en la toma de decisiones en el ámbito público o privado en favor de intereses determinados” y admite el término “lobista” para designar a la “persona que se dedica a hacer lobby”. En resumen, acepta el uso en español del término “lobby” para referirse a la profesión y del término “lobista” para la persona que lo ejerce.

Pero, ¿qué entiende la academia por “lobbying” –con la adición del sufijo anglosajón *-ing* para enfatizar la acción y proceso de hacer “lobby”– y “asuntos públicos”?

Cutlip y Center, un clásico desde 1952

El que está considerado como el primer manual clásico de relaciones públicas, escrito por Scott Cutlip y Allen Center en 1952 –con más de una decena de ediciones posteriores hasta la última

En nuestro país, no es raro encontrar una gran variedad de nomenclaturas para definir esta estrategia y profesión relacionada con las relaciones gubernamentales o institucionales.

de 2011—, ya incluía al “lobbying” como una de las formas posibles de las relaciones públicas para referirse a las: “Relaciones con las agencias administrativas y legales del gobierno nacional, estatal y local” (Cutlip & Center, 1952: p. 12) y añadía: “La mayoría de ellas incluye la presentación perfectamente adecuada de hechos y casos para someterlos a la consideración de los cargos gubernamentales”. Eso sí, advertía de que el lobbying constituía por aquel entonces tan solo una pequeña parte de la práctica de las relaciones públicas.

En su edición de 1985, presentaron los asuntos públicos o *public affairs* como una “parte especializada de las relaciones públicas que construye y mantiene relaciones con el gobierno y las comunidades locales para influir en las políticas públicas” (Cutlip, Center y Broom, 1985, p. 17). En esa misma publicación, definieron el “lobbying” como una parte especializada de las relaciones públicas y también de los “asuntos públicos” que “construye y mantiene relaciones con el gobierno principalmente para influir en la legislación y la regulación” (p. 19). Son definiciones que el manual ha mantenido en ediciones posteriores hasta la actualidad. La diferencia de matiz es perceptible: mientras los públicos o *stakeholders* de las relaciones públicas son muy variados, los de los Asuntos Públicos son representantes del Gobierno o Administraciones Públicas, activistas, ONG’s, comunidades locales, medios y reguladores/legisladores y, en el caso del Lobbying, se centra en estos últimos.

Asimismo, las herramientas de los asuntos públicos son más específicas que las de las relaciones públicas y pueden incluir movilizaciones *grassroots*, establecimiento de coaliciones, el propio lobbying o incluso las relaciones con los medios. Es decir, de mayor a menor amplitud, las relaciones públicas incluyen entre sus funciones especializadas la de los asuntos públicos y, estos últimos, a su vez, al lobbying.

Lerbinger, o la perspectiva corporativa

Otto Lerbinger (2006) explica con acierto que el contexto sociopolítico de las organizaciones afecta no solo a su rentabilidad, sino también a su crecimiento y supervivencia. Por esta razón, las organizaciones establecen sus departamentos de asuntos públicos, donde se desarrollan actividades variadas centradas en la generación y aplicación de poder político. De algún modo, resume, la tarea fundamental de un profesional de los asuntos públicos reside en transformar los recursos económicos de una organización en formas diversas de poder político. Y concluye con una definición más moderna al considerarla como una “función directiva que analiza e interpreta el entorno político de una organización y gestiona una respuesta apropiada y eficaz a ese entorno” (Lerbinger, 2006, p. 5). En definitiva, se trata de una función que otorga a una organización el poder suficiente para lograr los resultados deseados en la arena política y ser capaz de construir y mantener un entorno sociopolítico favorable.

Xifra, o la definición más completa en lengua hispana

Además de la de Cutlip y Center, o la de Otto Lerbinger, una de las definiciones más completas que podemos encontrar en español es la del profesor Jordi Xifra (2011: p. 311), con los componentes esenciales comentados:

“Proceso planificado [no es espontáneo, sino que responde a una planificación estratégica previa a su ejercicio] de comunicación directa entre las instituciones y los actores políticos [que son quienes toman las decisiones y hacen política], de carácter persuasivo [porque trata de influir; la persuasión ha de estar basada en mensajes veraces y legítimos, lejos de la manipulación], aunque de contenido predominantemente informativo [los mensajes han

El lobbying moderno se apoya en la idea de que los legisladores y autoridades carecen de tiempo y conocimiento para abarcar todos los temas, por lo que los lobistas les aportan análisis, datos y argumentos.

de ser mayoritariamente informativos, para permitir a los legisladores tomar decisiones debidamente fundamentadas, completando lagunas de conocimiento que tiene el legislador respecto al objeto sobre el cual debe tomar una decisión], *en el marco de la política de relaciones de una organización con los poderes públicos*”.

En efecto, el lobbying moderno se apoya en la idea de que los legisladores y autoridades carecen de tiempo y conocimiento para abarcar todos los temas, por lo que los lobistas les aportan análisis, datos y argumentos. Como se señala en la literatura académica, los lobistas actúan como interlocutores especializados que pueden traducir las demandas de empresas o colectivos a un lenguaje técnico-político comprensible para los responsables públicos (Dialer & Richter, 2023; Gutiérrez-Jodrá & Mehrad, 2023).

Hace más de una década, Jeremy Galbraith, por entonces CEO de Burson-Marsteller Europe, Middle East and Africa, describía así su dedicación al lobbying: “Actuamos como recolectores/acumuladores de inteligencia, desarrolladores de mensajes, estrategias de campaña y gestores de programas para clientes. Rara vez actuamos como sus abogados defensores, porque los políticos y los funcionarios prefieren escuchar de primera mano a nuestros clientes” (Burson-Marsteller, 2013).

Si hay algún país donde se ha desarrollado la industria de los asuntos públicos en términos de alcance y sofisticación, tanto de las estrategias como de las tácticas del lobbying, ese es Estados Unidos. ¿Cuáles son los motivos? La característica estructura de separación de poderes gubernamentales, su fuerte sistema federal, su arraigada cultura política individualista y, en general, el espíritu emprendedor en la vida del americano medio catapultaron esta profesión (Burson-Marsteller, 2013). Y, pese a que hacer lobbying en Washington es distinto que hacerlo en Londres o Bruselas, las actividades del lobbying –conseguir contactos, construir buenas relaciones con los representantes públicos para desarrollar confianza y credibilidad...– son universales. Lo que varía son los procesos, formales o informales, en relación con las estructuras institucionales, así como las reglas, que dependen de valores culturales y costumbres locales (Burson-Marsteller, 2013). Y es que, en efecto, el contexto institucional, político y cultural tiene sus implicaciones para el lobbying.

Como puede apreciarse, los asuntos públicos y el lobbying ofrecen a fin de cuentas un servicio basado en la interdisciplinariedad: combinan asistencia jurídica, técnica, estratégica y comunicativa. En un ejercicio de extrema simplificación porcentual, aunque no falto de sentido común, el lobista francés Bernard Le Grelle (1988) estimó, a partes iguales, los componentes de todo lobbying: 20% Derecho, 20% Política, 20% Economía, 20% Diplomacia y 20% Comunicación.

Lo que hace un par de décadas parecía una técnica exclusivamente al servicio de los lobistas profesionales pone actualmente al servicio de las instituciones numerosas técnicas para defender su causa ante sus representantes políticos. Sin embargo, sería deseable que el fin último de la función de asuntos públicos fuera lograr flujos de relación de “influencia recíproca positiva” (Corporate Excellence, 2012) entre lo público y lo privado, de modo que se trabajara por el interés general y el fortalecimiento de la democracia. Por consiguiente, parece adecuado analizar el perfil profesional de quienes desempeñan esta labor para las organizaciones.

Los asuntos públicos y el lobbying ofrecen a fin de cuentas un servicio basado en la interdisciplinariedad: combinan asistencia jurídica, técnica, estratégica y comunicativa.

2.

El perfil del profesional
de los asuntos públicos
y el lobby

La investigación académica reciente evidencia que los asuntos públicos y el lobby se han configurado como una profesión especializada y con creciente legitimidad pública, aunque sigue habiendo aspectos pendientes para su consolidación. Incluso en sistemas maduros como los de Estados Unidos, Canadá o Reino Unido, la investigación ha demostrado que los profesionales no constituyen un colectivo homogéneo, y conviven perfiles profesionales orientados a la gestión de relaciones y el acceso a la acción política con otros más centrados en la especialización sectorial y la gestión de conocimiento sobre asuntos meramente técnicos (Bitoni & Harris, 2017). En los países donde el nacimiento y desarrollo de esta profesión ha sido más tardío, quedan pendientes temas relacionados con el reconocimiento y la legitimidad pública de la actividad, el marco regulatorio o aspectos éticos y deontológicos.

2.1. El profesional del lobby en una perspectiva comparada

Para contextualizar el análisis del caso español, el presente apartado examina el perfil del profesional del lobby en Estados Unidos, Canadá, Australia, Alemania, Francia y los países escandinavos. Estos ejemplos abarcan distintos sistemas políticos y grados de institucionalización del lobby. Por un lado, el entorno anglosajón –EE.UU., Canadá, Australia, dejando a un lado el caso único y peculiar del Reino Unido–, sirve para mostrar casos de amplia tradición en el ejercicio profesional y su regulación. Por otro lado, los casos de Alemania y Francia, como representativos de la Europa continental, son ejemplo de una regulación más reciente del sector. Por último, las democracias nórdicas muestran un enfoque más corporativista y transparente, aunque con menor regulación formal.

En términos generales, como se ha visto en la introducción, se considera a Estados Unidos como el país pionero del lobbying moderno, con una “industria de la influencia” ampliamente desarrollada. A grandes rasgos, en los países anglosajones se percibe el lobbying como una actividad con gran legitimidad pública –amparada en EE.UU. por el derecho constitucional de petición–, y los mayores esfuerzos del sector se orientan a conseguir mayor transparencia en su ejercicio, en lugar de limitarlo. En contraste, en países que históricamente carecían de normas consolidadas sobre lobbying –como Francia, España o Italia– el debate regulatorio ha surgido con fuerza, buscando la integridad y el reconocimiento público de la profesión, a menudo como reacción a escándalos o problemas en su despliegue práctico. A pesar de esta diversidad de contextos, es posible identificar rasgos comunes de la profesión del lobbying, así como diferencias particulares vinculadas a la tradición, cultura política y el marco legal de cada país (Mahoney, 2008).

Formación académica y perfil profesional de los lobistas

Un primer aspecto comparativo es la formación académica de los profesionales del lobbying. En todos los países analizados el perfil profesional es altamente cualificado, con estudios superiores universitarios de grado y posgrado. Las carreras de Derecho y Ciencias Políticas son antecedentes frecuentes –por tradición, por ejemplo, el típico lobista en Francia es licenciado en Derecho–, si bien en años recientes se aprecia una mayor variedad de perfiles académicos (Guerra-Heredia *et al.*, 2024). Cada vez son más comunes los titulados en Comunicación, relaciones públicas, Economía o Administración de Empresas, reflejo de cómo la profesión demanda habilidades y capacidades cada vez más diversas, que se integren en equipos de trabajo multidisciplinares, en los que se valora tanto la formación en estrategias de comunicación, como en conocimientos

Es posible identificar rasgos comunes de la profesión del lobbying, así como diferencias particulares vinculadas a la tradición, cultura política y el marco legal de cada país.

técnicos en torno a las políticas públicas, organización y administración de empresas, o procesos legislativos y judiciales.

En Canadá y Australia, por ejemplo, los lobistas provienen de estudios relacionados con áreas como Ciencias Políticas, Derecho o Administración de Empresas, y muchos poseen maestrías especializadas en políticas públicas o comunicación, que complementan su formación y experiencia (Boucher & Cooper, 2019; Halpin & Warhurst, 2017). Similar patrón se sigue en Alemania, donde las formaciones de base más comunes son los grados de Ciencias Políticas, Economía, Negocios, Derecho y Comunicación (Althaus, 2015). En los países escandinavos se observa igualmente esa alta cualificación, pero con un patrón algo distinto: muchos profesionales de los asuntos públicos surgen de la cantera de organizaciones políticas y sociales (juventudes de partidos, sindicatos, asociaciones empresariales, etc.), sin tener demasiado en cuenta la formación académica. Este hecho refleja la tradición participativa nórdica y su dinámica corporativista, en la que el conocimiento del sistema político y las redes de contactos –adquiridos en la vida organizativa– se valoran más que las credenciales académicas (Ihlen *et al.*, 2021).

En general, en todos los países analizados, la trayectoria profesional de los lobistas suele estar bastante marcada por recorridos interconectados con el sector público, aunque en países como Alemania hay un modelo cada vez más extendido de formación interna de jóvenes talentos en consultoras, empresas y departamentos de asuntos públicos de multitud de asociaciones, que tiene un papel muy importante en el sector (Althaus, 2015). En todos los casos, de una u otra forma, se da el fenómeno de las “puertas giratorias” o movimiento de profesionales que pasan de trabajar en el sector público al sector privado y viceversa (Transparency International, 2009) y, en efecto, se da un porcentaje significativo de lobistas que son antiguos funcionarios gubernamentales, asesores políticos o incluso exlegisladores. Esta experiencia previa en puestos de responsabilidad en Gobiernos o Parlamentos genera valiosos contactos y conocimiento interno de los procesos de decisión, por lo que constituye un trampolín hacia el ejercicio del lobbying y de los asuntos públicos. En Canadá y Australia, abundan los consultores de asuntos gubernamentales que antes fueron políticos, asistentes legislativos, jefes de gabinete ministerial o burócratas de alto nivel (Boucher & Cooper, 2019; Halpin & Lotric, 2023).

Francia presenta también un alto porcentaje de ex servidores públicos en el sector: alrededor del 37% de los lobistas franceses provienen de la administración, sobre todo antiguos altos funcionarios, mientras que apenas un 2% son expolíticos. Este bajo porcentaje de expolíticos se explica porque las leyes de integridad impiden a diputados y ministros ejercer de lobistas al dejar sus cargos, lo que desvía el reclutamiento hacia perfiles más técnicos, sobre todo del cuerpo civil (Rival & Major, 2016). En Estados Unidos, donde se acuñó por primera vez el término “revolving doors”, es ya casi una norma que numerosos excongresistas y antiguos asesores se conviertan en lobistas, hasta el punto de haberse profesionalizado ese tránsito (LaPira & Thomas, 2017). No es de extrañar que la posibilidad de “vender acceso” a los contactos acumulados en la esfera política genere intensos debates éticos y que se propongan medidas para mitigar fenómenos de tráfico de influencias, como, por ejemplo, plazos de “enfriamiento”, carencia o transición.

Aunque no era la práctica habitual en el pasado, en los países nórdicos también se empieza a notar esta tendencia. Si bien tradicionalmente los líderes de grupos de interés, como sindicatos o asociaciones empresariales, actuaban como representantes de sus intereses ante el Estado, en años recientes exministros y exlegisladores han encontrado posiciones en consultoras de asuntos públicos, aprovechando su capital político acumulado para favorecer causas muy diversas. En cualquier caso, en los países escandinavos la ética pública y la cultura igualitaria han hecho que estos cambios sean más graduales; la mayoría de exparlamentarios aún tienden a continuar sus

En general, en todos los países analizados, la trayectoria profesional de los lobistas suele estar bastante marcada por recorridos interconectados con el sector público.

carreras fuera del lobbying profesional, y el peso de las grandes confederaciones –empresariales, sindicales, etc.– sigue siendo preponderante en la representación de intereses sectoriales (Ihlen *et al.*, 2021).

Un último aspecto que merece comentario respecto al perfil profesional en este sector es su tradicional sesgo masculino que, aunque se ha ido reduciendo en los últimos años, persiste en mayor o menor grado en todos los países. En Estados Unidos, a nivel federal, entre 2008–2015 las mujeres registradas como lobistas suponían un 37% del total, y su presencia se reducía todavía más en las mayores y más influyentes consultoras (LaPira *et al.*, 2019). Otras estimaciones a nivel estatal, situaban el porcentaje de mujeres en el sector en torno al 29% (2005) y 31% (2011) (Strickland & Stauffer, 2022). En Europa, en un análisis realizado en cinco países entre 2006–2014, con una muestra de mil profesionales, el promedio era del 23%, con variaciones significativas entre países (Suecia 30%, Dinamarca 28%, Reino Unido 23%, Países Bajos 17%, y Alemania 10%) (Junk *et al.*, 2021).

Funciones del lobbying y estrategias de influencia

La función central de los profesionales de asuntos públicos y el lobby es bastante similar en todos los países analizados. Todos ellos tratan de influir en la formulación de políticas públicas en favor de los intereses que representan, principalmente mediante la provisión de información experta y asesoramiento técnico a los decisores, complementada con esfuerzos de persuasión, tal y como recoge la definición de Xifra (2011) y en las funciones mencionadas en el marco introductorio. El lobista eficaz combina un gran conocimiento sectorial con la capacidad de establecer relaciones de confianza con los decisores. Esto significa que, además de informar, dedican gran parte de su trabajo a cultivar redes de relaciones, reunirse con funcionarios, participar en foros y comités consultivos, realizar un seguimiento constante de los procesos legislativos y administrativos, y en general, a ganarse la confianza de autoridades y políticos a lo largo del tiempo.

En su trabajo, los profesionales del lobby alternan tácticas de acceso directo –gestión de contactos e información sensible– con tácticas de presión indirecta, como campañas mediáticas o la movilización de *stakeholders* (campañas de *grassroots*), dependiendo de la necesidad de visibilidad pública que requiere su causa (Lahusen, 2023). En Escandinavia, por ejemplo, históricamente los grupos de interés de diversos sectores han gozado de un acceso institucionalizado al debate sobre políticas públicas a través de mecanismos corporativistas –integrándose en mesas de concertación y comités estatales–, formalizando así su influencia dentro del proceso político, más que mediante presiones externas (Ihlen *et al.*, 2021). No obstante, incluso en esos contextos de diálogo estructurado como el descrito, también los lobistas nórdicos complementan la vía formal con estrategias de contacto personal e incidencia en los medios, así como otros foros de debate públicos y privados. De hecho, en países pequeños con élites estrechamente interconectadas como los nórdicos, las conexiones personales informales pueden abrir puertas con facilidad –aunque, a su vez, limitan el acceso de quienes quedan fuera de esas redes sociales cerradas–.

Un debate clásico sobre las estrategias de influencia es si los lobistas aportan información experta o más bien ejercen influencia gracias a sus contactos y relaciones personales. La investigación comparada sugiere que ambas facetas son importantes y complementarias. Por un lado, se han definido tipologías ideales que distinguen entre el lobista “generalista bien conectado”, que ofrece principalmente su acceso a funcionarios gracias a una vasta red de contactos, típicamente adquiridos por experiencia en el gobierno; y el lobista “especialista temático”, que se enfoca en un ámbito de política específico y es valorado por su conocimiento técnico más que

El lobista eficaz combina un gran conocimiento sectorial con la capacidad de establecer relaciones de confianza con los decisores.

por sus relaciones. Estas categorías, denominadas metafóricamente “súper lobista”, que sobresale por sus relaciones, versus “bibliotecario”, que sobresale por sus conocimientos”, provienen del estudio del lobby estadounidense (LaPira & Thomas, 2017), pero la distinción conceptual es útil para otros contextos.

Por otro lado, varios estudios empíricos señalan que información y acceso suelen ir de la mano en la práctica del lobbying. Como resume una investigación sobre lobistas en Canadá, “la mayoría de las actividades [de los lobistas consultores] concuerdan con el suministro de *expertise* a los decisores políticos, [pero] una minoría significativa... corresponde a la venta de acceso a autoridades públicas; y aun en este caso, nuestro análisis sugiere que las relaciones personales implican también la provisión de conocimiento técnico” (Boucher & Cooper, 2019). Es decir, incluso los lobistas más “conectores” deben respaldar su acceso con contenidos sustantivos para mantener su credibilidad, mientras que quienes aportan conocimientos especializados necesitan simultáneamente cultivar vínculos personales para que sus aportes sean escuchados. En suma, redes y datos no se excluyen, sino que se complementan en la labor diaria del cabildeo eficaz.

Especialización profesional y nivel de institucionalización del lobby

La evolución de estas actividades en las últimas décadas ha llevado a una creciente profesionalización y especialización del lobby en todos los países analizados. Esto se manifiesta en la proliferación de consultoras especializadas en asuntos públicos y gubernamentales. En Canadá y Australia, por ejemplo, abundan las firmas dedicadas exclusivamente a la gestión de relaciones gubernamentales –*government relations*–, separadas de las agencias de comunicación, aunque a menudo colaboran o se solapan con estas funciones. Asimismo, en Estados Unidos y Canadá operan influyentes asociaciones profesionales –como el *Government Relations Institute of Canada* o la *Public Affairs Council* en EE.UU.– que agrupan a los lobistas, ofrecen capacitación y promueven códigos de conducta, señal de que el lobby se asume ya como una industria con estándares propios.

En Europa continental, el reconocimiento profesional ha tardado más en consolidarse, pero avanza con fuerza (Klüver, 2023). En Francia, por ejemplo, la práctica del lobbying consultor era percibida hasta hace poco como incipiente, asociada a imágenes negativas, pero la adopción de códigos deontológicos internos y la creación de asociaciones de consultores de asuntos públicos han contribuido a legitimarla gradualmente. Un directivo francés del sector resumía esta transición preguntándose si el lobby puede reducirse al estereotipo de “Booze, Blondes and Bribes” (trago, chicas y sobornos) –aludiendo a prácticas opacas del pasado–, para luego enfatizar que en Francia está emergiendo una cultura de ética y responsabilidad profesional en el lobbying (Rival & Major, 2016). De hecho, Francia aprobó en 2017 una regulación formal que exige a todos los lobistas inscribirse en un registro público, gestionado por la Alta Autoridad para la Transparencia (HATVP) y reportar periódicamente sus actividades de lobby. Esta obligatoriedad de inscripción – junto con periodos de espera que impiden a exministros o exparlamentarios dedicarse al cabildeo inmediatamente– ha reforzado la institucionalización de la profesión, definiendo contornos nítidos y alentando comportamientos éticos y transparentes. Más tardía fue la llegada de la regulación y la inscripción de lobbies en Alemania, que aprobó a nivel federal en 2021 la Ley de registro de grupos de presión (*Lobbyregistergesetz* LobbyRG), para la representación de intereses ante el Bundestag y el Gobierno federal.

En contraste, los países escandinavos no han introducido todavía un registro unificado de lobby ni leyes específicas. En Suecia, Noruega, Dinamarca y países colindantes, la tradición corporativista y la cultura de consenso han primado sobre la legislación formal: la interacción

Los países escandinavos no han introducido todavía un registro unificado de lobby ni leyes específicas.

entre grupos de interés y Gobierno se canaliza mediante consultas institucionales y normas generales de transparencia y anticorrupción, sin definir legalmente quién es o no un lobista. No obstante, en años recientes también se debate allí la necesidad de mayor regulación ante la diversificación de actores que hacen lobby fuera de los cauces tradicionales.

En los contextos anglosajones, la regulación del lobby tiene una larga trayectoria. Estados Unidos fue de los primeros en exigir transparencia: desde mediados del siglo XX existe la obligación de que los lobistas federales se inscriban y hagan públicos sus clientes, reforzada por la Ley de Divulgación del Lobbying (LDA 1995) y la de Honestidad y Gobierno Abierto (HLOGA 2007). Sin embargo, muchos analistas las consideran insuficientes para controlar la influencia en Washington. Dada la protección constitucional al lobby como forma de libre expresión, cualquier endurecimiento legal enfrenta obstáculos políticos y judiciales. De hecho, se argumenta que probablemente hará falta un gran escándalo de corrupción para generar la presión pública necesaria que fuerce al Congreso estadounidense a aprobar nuevas restricciones y, aun así, es incierto que sobrevivieran al escrutinio de la Corte Suprema, que ha equiparado el ejercicio de la influencia con discurso político protegido.

En Canadá, en cambio, la opinión pública y algunos escándalos de la década de 1980 impulsaron una ley federal de lobby –*Lobbyists Registration Act* de 1989, actual *Lobbying Act* de 2008 –. Esta norma establece un registro público obligatorio de lobistas con obligaciones de divulgación estrictas, que incluye informar sobre comunicaciones orales con altos cargos, así como un Código de Conducta con valor legal, para garantizar que el lobbying “sea transparente y se ejerza éticamente”. Canadá distingue explícitamente entre lobistas por cuenta ajena, consultores que representan clientes y deben registrarse incluso para actividades puntuales, y los lobistas internos, empleados de empresas u organizaciones que hacen gestiones ante el Gobierno como parte de sus funciones (Boucher & Cooper, 2019). Ambos tipos están sujetos a supervisión por parte del Comisionado de Lobbying, una autoridad independiente que puede investigar infracciones. Este papel de control es muy importante en un país en el que los intereses empresariales y de los negocios dominan la actividad que, además, está muy concentrada (Graham *et al.*, 2023).

Australia siguió una senda similar: estableció un primer registro federal de lobistas ya en 1983, y lo fortaleció mediante un Código de Conducta en 2008, que rige la práctica profesional a nivel nacional (Halpin & Warhurst, 2017). Australia cuenta con registros obligatorios tanto a nivel federal como estatal, y define claramente quién califica como lobista a efectos legales, excluyendo, por ejemplo, a ONGs y grupos sin fines de lucro que cabildean en su propio nombre.

En suma, en los países anglosajones el lobbying se ha convertido en una actividad institucionalizada, con reglas de juego claras, listados oficiales de lobistas, periodos de carencia para exfuncionarios –en Canadá, 5 años para altos cargos –, informes periódicos de las interacciones con el Gobierno, además de organismos que monitorizan el cumplimiento de sus deberes y obligaciones. Esto no implica que desaparezcan las críticas –EE.UU. gasta anualmente miles de millones de dólares en lobby, lo que suscita preocupaciones sobre la desigualdad de acceso al poder–, pese a que la actividad está reconocida públicamente como parte del proceso político.

El examen comparado revela que, pese a las diferencias nacionales, el perfil profesional del lobista comparte rasgos universales. En todas las democracias analizadas destacan especialistas altamente formados, a menudo con experiencia gubernamental previa, dedicados a suministrar información, defender intereses y ejercer la influencia legítima ante las autoridades, sea en la mesa de negociación o en los pasillos del poder. La profesionalización del lobby avanza en todos

En los países anglosajones el lobbying se ha convertido en una actividad institucionalizada, con reglas de juego claras, listados oficiales de lobistas, periodos de espera para exfuncionarios.

estos países mediante la configuración de roles laborales específicos –*public affairs, government relations...*–, la capacitación especializada y la autorregulación ética; además, en varios casos, la actividad está sujeta a transparencia obligatoria. No obstante, las particularidades institucionales inciden en cómo se ejerce y percibe el lobby. Por ejemplo, la figura del lobista consultor está plenamente asimilada en Norteamérica, mientras que en Escandinavia y Alemania todavía coexiste con la representación de intereses más corporativistas. Del mismo modo, la estricta regulación francesa contrasta con el vacío normativo histórico en España.

Estas diferencias subrayan la importancia de estudiar con detalle el caso español. La experiencia comparada sugiere que la ausencia de una regulación formal en España (a diferencia de Canadá, Francia o Australia) puede haber favorecido prácticas de lobby más informales y opacas, apoyadas en conexiones personales. Aún así, en la última década se observa una tendencia hacia la profesionalización y la demanda de mayor transparencia. Los hallazgos internacionales aquí resumidos servirán de referencia para el análisis empírico sobre el profesional de los asuntos públicos en España, permitiendo identificar en qué medida dicho perfil refleja patrones comunes del lobby contemporáneo, o bien exhibe rasgos únicos derivados del contexto político-administrativo español.

2.2. Perfil del profesional del lobby y los asuntos públicos en España

Varios estudios académicos y profesionales han analizado en la última década, con metodologías diversas, el perfil de los profesionales de los asuntos públicos y el lobby. A continuación, se presentan algunos de sus resultados, que sirven tanto para contextualizar el presente informe como para contrastar la consistencia de algunos de sus hallazgos.

Formación académica y perfil profesional de los lobistas

Los profesionales del lobby en España suelen contar con una alta cualificación académica. Estudios recientes revelan que, si bien tradicionalmente se asumía que la mayoría tenían formación en Derecho, las nuevas generaciones presentan una formación más diversificada y provienen de carreras de Comunicación –relaciones públicas, Publicidad o Periodismo– y complementan sus estudios con posgrados en Ciencia Política o Sociología. Aun así, Derecho sigue siendo una titulación muy frecuente entre estos profesionales, junto con otras como Políticas o Economía, reflejando la necesidad de comprender el marco legal y técnico de las políticas públicas (Guerra-Heredia *et al.*, 2024) y la interdisciplinariedad del lobbying (Le Grelle, 1988). Además, es habitual que muchos completen posgrados especializados, destacando los títulos en Administración de Empresas (MBA) y en Comunicación Política/Asuntos Públicos, lo que respalda la tendencia hacia la profesionalización y formación interdisciplinar (Castillo *et al.*, 2023). La combinación de formación en comunicación política y jurídica responde a las exigencias del puesto: un lobista efectivo debe dominar tanto el lenguaje legal y regulatorio como las estrategias comunicativas para influir en la agenda pública.

En cuanto a su situación profesional, los lobistas en España se insertan principalmente en organizaciones privadas. Un estudio sobre 370 perfiles indica que están organizados en torno a empresas y consultoras especializadas en comunicación política y asuntos públicos (Castillo *et al.*, 2023). Es decir, ejercen sus funciones dentro de grandes empresas, como directivos o responsables de relaciones institucionales, o en agencias consultoras dedicadas al lobby para

Según estudios previos, los profesionales del lobby en España suelen contar con una alta cualificación académica.

clientes diversos. Cabe destacar que estos profesionales rara vez se autodenominan “lobistas” debido a la connotación negativa del término. En su lugar, utilizan títulos como “Director de Relaciones Institucionales” o “Director de Asuntos Públicos”, entre otros similares (Castillo *et al.*, 2023). De hecho, la principal asociación del sector en España es la Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales (APRI), lo que refleja esta preferencia terminológica por resaltar la gestión institucional sobre la palabra lobby. Esta elección lingüística evidencia que la profesión busca legitimidad presentándose como enlace institucional, evitando un término que en España aún se asocia a prácticas opacas. Según el estudio de Guerra-Heredia *et al.* (2024), el 60% de los lobistas españoles se identifica como especialista en “Public Affairs”, en contraste con un 93% en Francia. Sin embargo, prácticamente se iguala el caso español al francés, si consideramos que otro 28% se define como experto en “Institutional Relations”.

Trayectorias y experiencias previas: del sector público al privado

El camino profesional típico de un lobista español suele estar marcado por una experiencia previa en otros ámbitos antes de ejercer el lobby de forma directa. La edad promedio ronda los 45-46 años, y se ha estimado que pasan alrededor de nueve años de carrera en sectores ajenos al lobby antes de incorporarse plenamente a esta actividad. Pocos entran al mundo del lobby recién graduados; por el contrario, la mayoría son profesionales de media carrera que han acumulado experiencia en campos relacionados, por ejemplo, con la administración pública, empresas privadas o consultoría legal, y luego trasladan ese bagaje al ámbito de los asuntos públicos. Un perfil común es el del exdirectivo o consultor que transita hacia funciones de relaciones gubernamentales, o el del exfuncionario público que aporta su conocimiento institucional al sector privado (Castillo *et al.*, 2023).

En relación con lo anterior, destaca la presencia del fenómeno de las “puertas giratorias”. Aproximadamente una cuarta parte de los lobistas en España tiene experiencia laboral en el sector público antes de pasar al privado. Dentro de este grupo, alrededor del 10% ocupó cargos políticos de alto nivel, por ejemplo, diputados, ministros o secretarios de Estado, antes de incorporarse al lobby. Esta proporción de expolíticos reciclados como lobistas es significativa, sobre todo si se compara con países como Francia, donde apenas un 2% de los lobistas proviene de posiciones políticas de alto rango (Guerra-Heredia *et al.*, 2024). La falta de regulación específica en España ha facilitado una mayor circulación de antiguos cargos públicos hacia el sector del lobby (Urrutia, 2024). De hecho, diversos analistas señalan que la ausencia de una ley de lobby propicia la percepción de que la profesión funciona como refugio para ex-altos cargos, por encima de profesionales específicamente formados para estas tareas. Esta situación ha suscitado debates sobre la necesidad de establecer límites éticos y periodos de carencia para evitar conflictos de interés en estos trasvases público-privados (Instituto Coordinadas de Gobernanza y Economía Aplicada, 2024), cuestión de gran debate en la UE tras el caso Barroso (Ballina Díaz, 2025).

Pero no todos los lobistas, ni mucho menos, proceden del sector público, pues un gran número parece haber desarrollado su carrera previa íntegramente en el ámbito corporativo o en consultorías. Así, en España, el prototipo resultante es un profesional que combina conocimiento interno del funcionamiento institucional –ya sea por experiencia directa en la Administración o por trato habitual con ella– con experiencia en el sector privado. Esta mezcla de trayectorias les permite crear redes de contactos y comprender ambos entornos, activos fundamentales para influir en políticas públicas (Guerra-Heredia *et al.*, 2024). La tendencia general, por tanto, es hacia un perfil híbrido: el lobista español típico ha conocido “los dos lados de la mesa” –el público y el privado– lo que le permite desempeñar su labor de intermediario con mayor eficacia.

La falta de regulación específica en España ha facilitado una mayor circulación de antiguos cargos públicos hacia el sector del lobby.

Funciones principales del lobista

La labor esencial de los profesionales del lobby y los asuntos públicos consiste en influir de manera legítima y transparente en el proceso de formulación de políticas públicas en favor de los intereses que representan. En España, esta influencia legítima se traduce principalmente en actividades de lobby directo hacia decisores políticos. Según Castillo *et al.* (2023), un 88% de los lobistas españoles concentra sus esfuerzos en estrategias de influencia directa frente a autoridades, en contraste con tan solo un 12% que emplea estrategias de lobby indirecto o de base social. El lobby directo abarca acciones como reuniones personales con cargos públicos, contactos con parlamentarios y funcionarios, participación en comités consultivos o legislativos, así como la entrega de documentación técnica o informes a estos actores. El objetivo es proporcionar información y argumentos que orienten o modifiquen propuestas normativas en trámite, o bien introducir en la agenda pública temas de interés para sus organizaciones (Castillo *et al.*, 2023). Dada la naturaleza de estas funciones, no sorprende que muchos lobistas tengan formación jurídica: el dominio de la regulación vigente y de los procedimientos legislativos es fundamental para asesorar a sus clientes y detectar oportunidades de influencia. Al fin y al cabo, uno de los trabajos fundamentales del lobista es conocer y entender las normativas, la política, las técnicas de negociación y los procesos legislativos, pues solo así puede identificar y explotar oportunidades de influencia en favor de sus representados.

Además del contacto directo con el poder público, los lobistas pueden desempeñar funciones de asesoramiento estratégico y comunicación. Los propios profesionales reconocen que el tradicional “conseguidor” que opera exclusivamente a través de sus contactos personales tiene hoy un alcance limitado, pues funcionar solo por contactos aporta poco valor al negocio. Internamente, también monitorizan iniciativas legislativas y políticas relevantes, evaluando su impacto potencial en la organización o sector al que representan. Con frecuencia elaboran informes de posición, argumentarios y propuestas de enmiendas, y recomiendan estrategias a la dirección de la empresa o asociación para afrontar cambios regulatorios. Hacia el exterior, aunque en menor medida, pueden impulsar campañas de presión indirecta: por ejemplo, gestionar relaciones con medios de comunicación, coordinar la difusión de informes técnicos para influir en la opinión pública, o movilizar a grupos de apoyo para mostrar respaldo social a cierta causa. Estas tácticas de lobby de base (*grassroots lobbying*) incluyen la utilización de redes sociales, comunicados de prensa, entrevistas y la organización de coaliciones o plataformas ciudadanas afines. Sin embargo, en España el lobby de base es complementario y no la vía predominante de acción (Castillo *et al.*, 2023).

Modalidades de lobby: in-house vs. consultoras externas

Otra característica del perfil del lobby en España es la distribución entre lobistas internos – empleados directamente por organizaciones– y lobistas externos –proveedores de servicios en consultoras o despachos especializados–, aunque predomina claramente el modelo corporativo *in-house*. Investigaciones previas al presente estudio muestran que aproximadamente la mitad de los profesionales (51%) actúa como lobista interno de alguna empresa u organización, mientras una cuarta parte (25%) opera como consultor externo (Guerra-Heredía *et al.*, 2024). Este contraste sugiere una dependencia pronunciada de las empresas españolas en sus propios departamentos de asuntos públicos, manteniendo equipos internos para relacionarse con las administraciones públicas.

El peso relativo de los lobistas corporativos internos en España es mayor que en otros países de nuestro entorno, y más parecido al de algunos países anglosajones como Canadá y Estados Unidos. Por ejemplo, en Francia –donde el sector del lobby está más profesionalizado

El peso relativo de los lobistas corporativos internos en España es mayor que en otros países de nuestro entorno.

y regulado— el reparto es más equilibrado: alrededor del 39% de los lobistas trabaja dentro de empresas, mientras que un 24% lo hace desde consultorías especializadas, con el resto repartido en asociaciones, ONGs u otros ámbitos (Rival, 2012). En España, por tanto, parece que las grandes empresas asumen directamente buena parte de la interlocución con el gobierno, y han proliferado los departamentos de “Relaciones Institucionales” o “Public Affairs” en corporaciones de los sectores más regulados como el financiero, energético, farmacéutico o tecnológico. Paralelamente, también existe un conjunto de firmas consultoras de lobby —algunas de alcance internacional y otras nacionales— que representan a clientes diversos, desde Pymes a multinacionales, pasando por asociaciones sectoriales o incluso gobiernos extranjeros. E incluso estas consultoras suelen destacar la importancia de colaborar con los departamentos internos del cliente (Urrutia, 2024).

Por tanto, el modelo español tiende a que las acciones de lobby recaigan principalmente en las propias empresas, apoyándose en consultores externos cuando se requiere experiencia adicional o para proyectos específicos. Esta realidad refleja tanto la estructura económica nacional —con presencia de grandes compañías que prefieren gestionar directamente sus asuntos públicos— como el estado de desarrollo del sector consultor en asuntos públicos y gubernamentales que, si bien es relevante, no lo es tanto como en otros países.

Marco normativo e institucional

Como ya se ha comentado, el ejercicio profesional del lobby en España se desarrolla en un marco normativo todavía incipiente y con escasa regulación específica (Molins *et al.*, 2016). A diferencia de otras democracias occidentales, España carece hasta la fecha de una ley estatal e integral de lobby o de representación de intereses. En ausencia de una normativa nacional, se han implementado iniciativas parciales y voluntarias para dotar de cierta transparencia a esta actividad. Por ejemplo, desde 2016 existen registros públicos voluntarios de grupos de interés en instituciones como la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) y en algunas comunidades autónomas como Cataluña, Madrid, Castilla-La Mancha y la Comunidad Valenciana. Sin embargo, al ser inscripciones voluntarias, su alcance es limitado. El registro de la CNMC cuenta con alrededor de 600 grupos de interés, cifra modesta considerando el universo de potenciales lobistas en el país. La falta de obligatoriedad impide conocer con precisión el número total de profesionales dedicados al lobby en España, lo que dificulta también la autorregulación y el control público de su actividad. Por ofrecer un marco de referencia y una pequeña comparativa, en el Registro de Transparencia de la Unión Europea, donde se inscriben obligatoriamente todas aquellas empresas o grupos que desean ejercer el lobbying en las instituciones europeas, figuran algo más de 1.000 de nacionalidad española (según datos de diciembre de 2025). Según Integrity Watch (www.integritywatch.eu), España es el cuarto país que más lobbying hace en Bruselas, tan solo por detrás de Bélgica (que lidera el ranking por centralizar el registro en Bruselas, con 2.600), Alemania (con 2.000) y Francia (con 1.500).

En los últimos años se ha debatido la necesidad de elevar los esfuerzos regulatorios a nivel legislativo nacional. Un hito importante fue la aprobación, el 8 de noviembre de 2022, de un Anteproyecto de Ley de Transparencia e Integridad en la Actividad de los Grupos de Interés, que prevé un registro obligatorio de lobistas y establecer normas de relación con los poderes públicos. El anteproyecto fue aprobado por el Consejo de Ministros y, ya como proyecto de ley, continúa su tramitación parlamentaria en el Congreso de los Diputados.

Esta demora regulatoria resulta paradójica si se considera la mencionada cuarta posición de España en los registros europeos del lobbying y que, además, un 53% de la nueva legislación española tiene origen en Bruselas, donde sí existe un registro de transparencia consolidado (Oficina

En los últimos años se ha debatido la necesidad de elevar los esfuerzos regulatorios a nivel legislativo nacional.

del Parlamento Europeo en España, 2024). De hecho, casi 13.000 organizaciones –empresas, asociaciones, consultoras, sindicatos, ONGs...– están inscritas en el Registro de Transparencia de la Unión Europea, que desde 2011 funciona de forma voluntaria pero incentivada (quien no se registra no tiene acceso físico al Parlamento, ni a reuniones con comisarios, etc.). La UE ha subrayado la importancia de regular los lobbies para evitar sospechas sobre el proceso legislativo supranacional, mientras que en España esa regulación sigue pendiente, pese a ser un compromiso asumido en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), aprobado en 2021.

Ante la ausencia de un marco legal firme, la profesión del lobby en España ha recurrido parcialmente a la autorregulación y la transparencia voluntaria. La Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales (APRI), fundada en 2008, juega un papel central, ya que actúa como asociación profesional de facto para los lobistas, y promulga códigos de conducta además de abogar por la normalización del sector. Sin embargo, su afiliación no abarca a todos los profesionales ni su seguimiento es obligatorio. En cualquier caso, entre los propios lobistas hay consenso sobre la necesidad de dotar al sector de reglas claras. También los investigadores expertos en el sector como Rubio (2002), Villoria *et al.* (2014), Castillo *et al.* (2023) y Arceo Vacas (2024) abogan por una ley de lobby y la creación de un registro único y obligatorio que cubra a todos los grupos de interés en España. Por último, las principales consultoras del país han manifestado públicamente su apoyo a una regulación que aporte mayor transparencia y certidumbre a su actividad.

En conjunto, la comparación internacional evidencia que España se encuentra rezagada en la institucionalización del lobby; países como Francia, Reino Unido, Irlanda, Austria o Polonia cuentan ya con registros obligatorios y normas de conducta exigibles, lo que redundaría en mayores mecanismos de control y publicidad de la interacción entre intereses privados y políticas públicas.

Diversidad interna del colectivo: sexo, localización y antigüedad

El perfil del lobista español ha estado históricamente dominado por hombres, pese a que investigaciones recientes apuntan hacia un mayor equilibrio de género en el sector. El estudio de Guerra-Heredia *et al.* (2024) contabiliza un 56% de hombres y un 44% de mujeres, mientras que el de Castillo *et al.* (2023) da unas cifras de 52% de hombres y 48% de mujeres. Además, al segmentar por cohortes de edad, se observa que las mujeres son mayoría en los grupos más jóvenes, lo cual sugiere que la profesión tiende hacia la paridad. Este relevo generacional está cambiando el rostro del sector: la entrada de mujeres jóvenes con formación más habitual en Comunicación está matizando un entorno antaño copado por varones provenientes del Derecho o los estudios de Empresa. No obstante, en los niveles más altos –direcciones de asuntos públicos de grandes compañías o socios directores de consultoras– todavía hay una mayor prevalencia masculina, reflejo de inercias organizativas que posiblemente se irán corrigiendo en el futuro, según esos estudios.

El colectivo de lobistas muestra una marcada concentración en Madrid, sede de las principales instituciones del Estado. La mayoría de profesionales, en torno al 80%, desarrolla su actividad en la capital, donde se ubican el Gobierno central, el Parlamento y las asociaciones empresariales de ámbito nacional. Otro dato ilustrativo es que alrededor del 57% de los lobistas españoles cursaron sus estudios en universidades públicas de la Comunidad de Madrid, lo cual refleja tanto la centralización de la formación especializada en asuntos públicos como la atracción de la propia ciudad para quienes aspiran a trabajar en este campo (Guerra-Heredia *et al.*, 2024). Otras plazas con cierta presencia de profesionales del lobby son Bruselas –debido a la representación permanente ante la Unión Europea– y, en menor medida, Barcelona, sede

La comparación internacional evidencia que España se encuentra rezagada en la institucionalización del lobby.

de corporaciones multinacionales y del Gobierno catalán, que también es objeto de lobbying regional (Guerra-Heredia *et al.*, 2024). Esto tiene implicaciones en la red profesional: gran parte de los lobistas en España se conocen y relacionan en el entorno madrileño, participando en foros, conferencias y eventos organizados por asociaciones como APRI o por medios especializados de la capital.

En cuanto a la antigüedad, cabe reiterar que el lobbying en España, entendido como actividad profesional definida, es relativamente reciente. Si bien hay empresas y consultoras dedicadas a influir en políticas desde hace décadas, solo en los últimos años se ha comenzado a perfilar y estudiar sistemáticamente el “perfil del lobista”. De hecho, una proporción importante de los actuales profesionales ingresó en el sector en el período 2020–2024 (Guerra-Heredia *et al.*, 2024). Esto indica un crecimiento acelerado y una especie de “segunda ola” profesional muy reciente, quizá vinculada a los cambios políticos y a una mayor aceptación social de la interlocución público–privada. Aunque hay veteranos con más de dos décadas en el ejercicio de la representación de intereses, la media de experiencia específica ronda los quince años (Castillo *et al.*, 2023). No obstante, como se indicó, muchos tuvieron carreras previas en otros ámbitos, por lo que su experiencia profesional total suele ser mayor. En conjunto, el colectivo combina la visión de profesionales experimentados con la savia nueva de incorporaciones recientes, lo que enriquece las perspectivas y habilidades disponibles en el sector.

A modo de resumen, el perfil prototípico del lobista español que emerge de la literatura y los estudios empíricos es el de un hombre de mediana edad, radicado en Madrid, licenciado en Derecho por una universidad pública que, tras unos años de trayectoria en el sector público o privado se incorporó hacia 2015–2020 a una empresa privada para gestionar sus asuntos públicos, ostentando un cargo cuyo título suele ser “Public Affairs” o “Relaciones Institucionales”. Sobre esa base común, existen variaciones significativas dentro del colectivo: cada vez hay más mujeres en la profesión, la formación de origen se diversifica –incluyendo Comunicación, Ciencias Políticas e Ingeniería, junto a Derecho–, y crece el número de profesionales que desarrolla su labor en consultoras externas. A pesar de la ausencia de un reconocimiento legal específico, estos especialistas en lobby y asuntos públicos se han convertido en actores clave del proceso político–administrativo. Su perfil combina credenciales académicas sólidas, conocimiento práctico de cómo se hacen las normas y amplias redes de contactos, todo ello orientado a intermediar con mayor efectividad entre las demandas de la sociedad civil organizada –empresas, asociaciones, colectivos– y los poderes públicos.

En el presente informe trataremos de confirmar si este perfil sigue estando vigente, además de profundizar en otras cuestiones de gran relevancia como la denominación e imagen de la profesión, así como la visión de la regulación del sector y de la ética en la labor propia y ajena.

3.

Metodología

La literatura comparada muestra que el lobby y los asuntos públicos se han consolidado como profesión especializada, con alta cualificación formativa, trayectorias mixtas público-privadas, y combinación de estrategias de acceso directo e influencia experta, aunque con diferencias por tradición institucional y regulación entre países. España aparece como un caso de profesionalización creciente en un marco regulatorio incipiente, con fuerte centralización geográfica y un reparto entre modelos *in-house* y consultoría externa que merece medirse empíricamente.

A continuación, presentaremos los objetivos de un estudio propio en el que trataremos de contrastar algunos de estos resultados, completando la información con cuestiones de relevancia para el sector.

3.1. Objetivos

El objetivo general de esta investigación se centra en analizar el perfil profesional de los profesionales del lobby y los asuntos públicos en España, entendiendo por tales aquellos individuos que, en su actividad laboral, se dedican a la representación de intereses y la interlocución con poderes públicos para influir en políticas públicas de forma legítima. Para lograr ese objetivo, se analizan su formación, su perfil sociodemográfico, las características de su empleo y la organización en la que trabajan, sus actividades, herramientas y competencias clave, su percepción sobre la ética y el marco regulatorio, y la valoración de su imagen profesional.

Este objetivo general se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

1. Perfil formativo y demográfico: identificar las características sociodemográficas de estos profesionales –edad, género, ubicación, etc.– y su formación académica, incluyendo nivel de estudios, disciplinas cursadas y capacitación específica en lobby y asuntos públicos.
2. Trayectorias profesionales y situación laboral: examinar la experiencia y trayectoria de estos profesionales, considerando los años de trabajo en asuntos públicos, experiencias laborales previas en otros sectores –sector público, periodismo, empresa privada, etc.– y la situación laboral actual en cuanto al tipo de cargo que ocupan –nivel jerárquico–, rango de remuneración, y grado de satisfacción profesional.
3. Entorno organizacional: caracterizar el tipo de organizaciones en las que trabajan – empresa privada, consultora, asociación, ONG, administración, etc.–, los sectores económicos que representan, el ámbito geográfico de su actividad –regional, nacional, europeo–, y cómo está integrada la función de asuntos públicos en dichas organizaciones –dependencia jerárquica, tamaño del equipo, relevancia percibida y expectativas de crecimiento–.
4. Funciones, prácticas y competencias profesionales: describir las principales funciones, tareas y actividades que realizan en su trabajo cotidiano de lobby y *public affairs* –contacto directo con representantes públicos, monitorización legislativa, coordinación de coaliciones, comunicación estratégica, etc.–, así como las herramientas y canales que utilizan –reuniones, documentos de posición, campañas mediáticas, e-lobby a través de redes sociales, etc.–. Por otra parte, el estudio trata también de identificar las competencias clave que se consideran más importantes para ejercer eficazmente esta actividad –habilidades de comunicación oral y escrita, capacidad de análisis, conocimientos jurídicos, negociación, gestión de relaciones, etc.–.

El objetivo general de esta investigación se centra en analizar el perfil profesional de los profesionales del lobby y los asuntos públicos en España.

5. Percepciones, desafíos y actitudes profesionales: explorar las percepciones que tienen sobre su propia profesión y el sector de los asuntos públicos y el lobby en su conjunto. Esto incluye indagar en cuáles consideran que son los principales desafíos que enfrenta actualmente el sector en España –mejorar la transparencia, la regulación, la percepción pública, la adaptación a la tecnología, etc.–, cómo evalúan la situación del lobby español en comparación con otros países de la UE, y cuál es su postura respecto a cuestiones como la necesidad de una ley específica para el sector. También se busca medir el grado de acuerdo con afirmaciones relativas a la legitimidad y el impacto social del lobby, la ética y transparencia con que opera el sector, la definición misma de la actividad de los asuntos públicos, y la imagen pública que proyecta la profesión.

Derivadas del análisis comparado de estudios previos, de España y otros países, se plantean algunas preguntas concretas de investigación:

- PI1. Formación: ¿Predomina la alta cualificación (grado+posgrado) con creciente diversidad respecto al predominio histórico de Derecho?
- PI2. Modelo de práctica: ¿Predomina el modelo in-house sobre la consultoría externa?
- PI3. Estrategia: ¿Domina el acceso directo (reuniones/contacto con decisores) sobre el lobby indirecto/grassroots?
- PI4. Concepto y función: ¿Existe consenso sobre los aspectos básicos del concepto y las funciones del lobby y los asuntos públicos?
- PI5. Ética y regulación: ¿Se percibe una alta necesidad de regulación/estándares y de mejora de la percepción pública de la profesión?
- PI6. Diferencias por agrupaciones: ¿Existen diferencias significativas en el perfil del profesional dependiendo de factores como género, edad, experiencia, tipo de empresa para la que trabaja, etc.?

3.2. Metodología

Para alcanzar los objetivos planteados, se diseñó una investigación de tipo empírico cuantitativo, con un enfoque descriptivo y exploratorio. El estudio adopta un diseño transversal de corte único basado en la técnica de la encuesta, seleccionada por su idoneidad para recabar información estandarizada de un colectivo relativamente amplio y disperso geográficamente (Bryman, 2012). A continuación, se describen los elementos metodológicos clave: la población y estrategia de muestreo, el instrumento de encuesta empleado y el procedimiento de recogida de datos, así como consideraciones sobre la calidad muestral.

En términos de alcance temporal, la recolección de datos se llevó a cabo entre el 18 de septiembre y el 31 de octubre de 2025. Se optó por un cuestionario autoadministrado en formato online, distribuido electrónicamente a través de la plataforma *Question Pro*. Esta modalidad permite acceder de forma eficiente a profesionales ocupados y geográficamente dispersos, y ofrece flexibilidad para responder en el momento de su conveniencia. Antes de la difusión masiva, se hizo una prueba piloto del cuestionario con un pequeño grupo de expertos y profesionales (N=5) para asegurar la claridad de las preguntas, estimar la duración de respuesta y depurar posibles problemas de redacción. Tras ajustes menores derivados del piloto, se procedió a la aplicación definitiva.

El estudio se centró en la población objetivo definida como “profesionales del lobby y asuntos públicos en España”. Dado que no existe un listado censal oficial ni un registro obligatorio de estos profesionales, identificar y acceder a esta población supuso un desafío metodológico importante. Nos encontramos ante lo que la literatura denomina una población difícil de alcanzar o parcialmente oculta, pues sus integrantes no están públicamente identificados de forma exhaustiva (Atkinson & Flint, 2001). Para afrontar esta limitación, se empleó una estrategia de muestreo no probabilístico, combinando muestreo intencional con técnica de bola de nieve. Este enfoque es común y adecuado en estudios exploratorios de poblaciones especializadas donde no es factible un muestreo aleatorio (Strickland & Stauffer, 2022). En particular, se procedió de la siguiente manera:

- » Lista semilla (muestra inicial intencional): como punto de partida, se utilizó el listado de miembros de APRI (Asociación de Profesionales de Relaciones Institucionales) como *muestra inicial*. APRI, al actuar de facto como la principal asociación profesional del sector, brindó un marco inicial razonable de personas con alta probabilidad de dedicarse al lobby/asuntos públicos. A mediados de 2025, APRI contaba con aproximadamente 280 socios individuales activos, sin contar miembros corporativos, lo que representa una porción significativa –aunque no total– del colectivo en España (PRNoticias, 3/7/2025). APRI contactó vía correo electrónico personalizado, invitándoles a participar en la encuesta. Adicionalmente, para cubrir posibles sesgos de afiliación, se identificaron otros profesionales conocidos por los investigadores fuera de APRI –por ejemplo, responsables de asuntos públicos en grandes empresas no afiliados, consultores autónomos y antiguos alumnos de la Universidad de Navarra que trabajan en el sector– a quienes se les envió la invitación inicial. En total, la muestra semilla alcanzó a unas 350 personas con perfil de lobby.
- » Muestreo en cadena (bola de nieve): en el propio texto de invitación y en la encuesta se animó a los participantes iniciales a difundir el enlace de la encuesta entre colegas o conocidos que igualmente trabajasen en el ámbito de asuntos públicos y lobby. Este método de recomendación de pares permitió ampliar el alcance más allá de la red de APRI, incorporando progresivamente a otros profesionales no identificados en la fase inicial. La técnica de muestreo bola de nieve –*snowball sampling*– consiste precisamente en que los primeros encuestados refieren o invitan a nuevos sujetos, repitiéndose el proceso en olas sucesivas hasta alcanzar un tamaño muestral suficiente (Biernacki & Waldorf, 1981). En nuestro estudio, tras la primera ronda de invitaciones directas, se registró una dinámica de difusión en la que numerosos participantes compartieron la encuesta con otros colegas. Este procedimiento facilitó el acceso a una población dispersa y parcialmente oculta, apalancando las redes de confianza existentes entre profesionales (Noy, 2008). Ahora bien, es evidente que esta estrategia no probabilística implica que la muestra obtenida depende en parte de las redes de contactos iniciales, pudiendo introducir sesgos de selección, como, por ejemplo, la sobrerrepresentación de ciertos círculos (Cohen & Arieli, 2011). Para mitigar estos sesgos, procuramos diversificar las semillas (*seeds*) iniciales incluyendo perfiles de distintos sectores y ubicaciones.

El estudio se centró en la población objetivo definida como “profesionales del lobby y asuntos públicos en España”

Muestra y alcance del estudio

Gracias al procedimiento anterior, se logró reunir una muestra efectiva, de cuestionarios completos, de 331 profesionales del lobby/asuntos públicos en España ($n = 331$). Este número de casos supera los tamaños muestrales de estudios previos realizados recientemente con encuesta sobre esta temática en nuestro país (Arceo, 2024; Castillo *et al.*, 2023; Guerra-Heredia *et al.*, 2024).

El universo total de lobistas en España solo puede estimarse de forma aproximada debido a la falta de registro oficial. Algunos indicadores dan pistas: el registro voluntario de grupos de interés de la CNMC contiene unos 600 entes registrados –cada uno con uno o más representantes–, y en el Registro de Transparencia de la UE figuran en torno a 1.000 organizaciones españolas inscritas. A su vez, APRI cuenta con casi 300 miembros individuales. A partir de estos datos, podemos razonar que el universo de profesionales del lobby en España podría rondar el orden de 1.000 a 2.000 personas en activo, aunque con gran margen de incertidumbre. Son las cifras que se manejan en el informe sobre la profesión del Instituto Coordinadas de Gobernanza y Economía Aplicada (2024), en el que se habla de que para el 2030 se podría llegar a 5.000 profesionales. Sea como fuere, una muestra de 331 sujetos se considera robusta para un estudio de este tipo, ya que cubre potencialmente en torno al 20% del universo potencial.

La validez del estudio deriva principalmente del diseño muestral, la diversidad de perfiles captados y la triangulación de fuentes, criterios relevantes para poblaciones difíciles de estimar y muestreos no probabilísticos (Atkinson & Flint, 2001). La composición de la muestra final fue heterogénea, incluyendo profesionales de diversos sectores económicos –energía, tecnología, farmacéutico, financiero, tercer sector, etc.–, procedentes de distintas comunidades autónomas –si bien con preponderancia de Madrid, coherente con la distribución real del colectivo según otros estudios– y con distintos niveles de experiencia. Además, los parámetros básicos que caracterizan a los profesionales –género, edad, nivel de experiencia o localización– son consistentes con los descritos en otras investigaciones recientes (Castillo *et al.*, 2023; Guerra-Heredia *et al.*, 2024).

Desde una perspectiva de muestreo teórico, si tomáramos un tamaño poblacional hipotético intermedio de $N = 1.500$, con 331 casos el margen de error estimado sería de $\pm 4,76\%$ a un nivel de confianza del 95%, suponiendo muestreo aleatorio simple y $p=q=0,5$. Recordamos que en este caso el muestreo no es probabilístico, por lo que estos cálculos de error muestral deben tomarse solo como referencias orientativas de la precisión potencial, sin ningún sentido inferencial. Aun así, la amplitud de la muestra, su carácter inclusivo y su coherencia con estudios previos, le confieren validez a los resultados, como ya se ha comentado. En este sentido, el análisis de saturación de información, siguiendo las recomendaciones de Hennink y Kaiser (2022), fue más que satisfactorio.

Se calcularon proporciones y estadísticas descriptivas clave en sucesivos tamaños muestrales acumulados ordenados por el momento de respuesta ($n = 50, 100, 150, 200, 250$ y 300) para las variables categóricas (sexo y edad) y dos variables de escala Likert (Estereotipos negativos y ética profesional). En el caso de las variables categóricas, las variaciones en las proporciones entre bloques consecutivos fueron moderadas en los primeros incrementos, pero se estabilizaron notablemente a partir de $n = 150-200$, con cambios máximos de tan solo 0,063 para sexo y 0,086 para edad. En las variables Likert, las medias presentaron un patrón de convergencia aún más claro: los cambios sucesivos en unidades de desviación estándar fueron inferiores a 0,10 a partir de $n = 150-200$ para ambas escalas (máx $|\Delta| = 0,169$ para Estereotipos y 0,132 para Ética), lo que indica que la incorporación de nuevos casos ya no aportaba variación sustantiva. Este patrón general de convergencia es consistente con el concepto de *informational power* (Malterud *et al.*, 2016), según el cual muestras más grandes no son necesarias cuando los datos ya muestran una estabilidad robusta. En conjunto, los resultados permiten concluir que la muestra final ($n = 331$) alcanza un nivel muy claro de saturación empírica y es más que suficiente para los objetivos descriptivos del estudio.

Un último aspecto que merece consideración es la relación entre cuestionarios iniciados y cuestionarios terminados. Un 64,6% de los profesionales que iniciaron la encuesta la concluyeron (331 de 510), un dato que quizá es algo bajo, pero que se entiende por el hecho de que el tiempo

La validez del estudio deriva principalmente del diseño muestral, la diversidad de perfiles captados y la triangulación de fuentes, criterios relevantes para poblaciones difíciles de estimar y muestreos no probabilísticos.

medio de realización de 16 minutos fue significativamente superior al estimado en la prueba piloto de 5 a 10 minutos. Se desconocen las causas de ese desajuste, pero hay que señalar que en ningún caso, en la evolución de las respuestas, se detectaron abandonos masivos, ni patrones anómalos, que hicieran sospechar sesgos de respuesta extremos.

En conclusión, la muestra obtenida –aunque no probabilística– es amplia y diversa, y se considera suficientemente representativa del fenómeno en estudio para fines descriptivos y analíticos.

Instrumento de recolección de datos: el cuestionario

El instrumento principal de la investigación fue un cuestionario estructurado, específicamente diseñado para cubrir los objetivos del estudio. Se optó por un cuestionario autoadministrado en línea, implementado mediante la plataforma de encuestas web *Question Pro*, lo que permitió un diseño interactivo, así como garantizar el anonimato de las respuestas. A continuación, se explica brevemente la estructura y contenido del cuestionario, y los tipos de preguntas:

- » Extensión y formato general: El cuestionario constó de 40 preguntas, distribuidas en bloques temáticos. Su extensión fue acotada para asegurar una duración de respuesta de unos 5 a 10 minutos, según se informaba en la introducción al participante, aunque el tiempo real medio fue de 16 minutos. Todas las preguntas fueron de respuesta cerrada –tipo selección– excepto una de campo abierto y varias más con la opción de especificar “otro/s”.
- » Introducción y filtro: Al inicio se presentaba una breve introducción donde se explicaba el propósito de la investigación –“elaborar una radiografía de los profesionales de los asuntos públicos (lobby) en España”–, y se garantizaba la confidencialidad de las respuestas. Se aclaraba que la encuesta estaba dirigida a personas cuyo trabajo se enmarca en dicho ámbito, lo que actuaba como criterio de filtro de la población objetivo, porque si alguien no trabajaba en asuntos públicos, no debía continuar. Al continuar, se asumía el consentimiento informado para participar. También se proporcionaba un correo electrónico de contacto para eventuales dudas.

En cuanto al tipo de preguntas y escalas utilizadas, hubo una combinación de preguntas de elección única –categorías nominales o de intervalos–, preguntas de elección múltiple –con opción de seleccionar varias respuestas, a veces con límite de hasta 3–, escalas Likert de 7 o 10 puntos –en satisfacción y en todo el bloque de percepciones finales– y algunos campos abiertos muy acotados para especificar “Otros” en casos en los que las opciones no contemplaran la situación del entrevistado. Se evitaron los sesgos en la redacción de los ítems, formulándose en lenguaje claro y neutral. Asimismo, las opciones de respuesta de todas las preguntas fueron exhaustivas y se añadieron las categorías “No aplica” o “Prefiero no responder” cuando correspondía –por ejemplo, en género, edad o salario–, para respetar la comodidad del participante a la hora de completar la encuesta.

En el cuestionario, al ser autoadministrado, se limitó el número de preguntas condicionadas y se buscó que la secuencia de bloques fluyera de lo más sencillo y objetivo –formación, datos laborales, etc.– hacia lo más reflexivo y subjetivo –percepciones y actitudes–, pasando antes por las secciones intermedias de descripción del trabajo. De este modo, se esperaba que el encuestado se involucrara gradualmente en el tema y llegara a las preguntas finales –sobre opiniones y percepciones personales– habiendo considerado distintos aspectos de su profesión a lo largo de la encuesta.

(Véase el cuestionario completo en el **Anexo 1. Cuestionario y ficha técnica** →).

La muestra obtenida –aunque no probabilística– es amplia y diversa, y se considera suficientemente representativa del fenómeno en estudio para fines descriptivos y analíticos.

Tratamiento de datos perdidos (*missing data*)

Dado que la proporción de valores perdidos en las variables clave es inferior al 3% y no se detectaron patrones sistemáticos en su distribución –es decir, los datos faltan completamente al azar, MCAR–, se ha optado por conservar todos los casos válidos disponibles en cada análisis –*pairwise deletion*–. Esta estrategia permite aprovechar al máximo la información disponible sin introducir sesgos significativos ni comprometer la validez de los resultados (Little & Rubin, 2019).

3.3. Consideraciones éticas

Esta investigación se llevó a cabo siguiendo estrictamente los principios éticos aplicables en estudios con encuestas a personas adultas en el ámbito de las ciencias sociales, y contó con la aprobación del Comité de Ética de la Investigación de la Universidad de Navarra.

(<https://www.unav.edu/investigacion/nuestra-investigacion/etica-para-la-investigacion>)

A continuación, se detallan las principales consideraciones y medidas éticas adoptadas:

- » **Transparencia y voluntariedad:** en la introducción del cuestionario se informó a los potenciales participantes sobre el propósito del estudio y la duración estimada. También se informó del responsable de la encuesta y se proporcionó un correo de contacto del equipo investigador para atender cualquier duda o solicitud. La voluntariedad estaba garantizada, no obligando a responder al cuestionario y permitiendo la no respuesta al conjunto de preguntas. No se proporcionó contraprestación más allá del beneficio de colaborar en la elaboración de la radiografía del sector.
- » **Anonimato y confidencialidad:** se garantizó el anonimato de las respuestas, indicando explícitamente en la presentación del cuestionario que no se identificaría ni a personas ni a empresas en ninguna de las publicaciones fruto del estudio. No se solicitó en ningún momento el nombre del participante, ni el de su empresa u organización, ni ningún otro dato personal. Además, respecto al conjunto de datos sociodemográficos, estos serán tratados de manera agregada, impidiendo la identificación de los participantes. Para mantener esta garantía, los datos se conservarán en un servidor protegido limitando el acceso a la información desagregada exclusivamente a miembros del equipo investigador.
- » **Protección de datos:** las invitaciones a participantes enviadas desde la asociación APRI y la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra cumplieron las directrices de protección de datos (Reglamento General de Protección de Datos de la UE – RGPD, 2016/679). El equipo investigador no tuvo acceso a sus bases de datos, sino que fueron los responsables de dichas bases quienes hicieron llegar la invitación a participar con la información y el enlace al cuestionario. Del mismo modo, estos organismos no han recibido información sobre quién ha participado o no –garantizando la voluntariedad– ni las respuestas que hayan dado –cumpliendo con el compromiso de anonimato y privacidad–.
- » **Temáticas sensibles:** se tuvo especial cuidado en preguntas que pudiesen molestar a los entrevistados, como las relacionadas con el rango salarial o las que pedían valorar la ética del sector, para que estuvieran formuladas de manera respetuosa y ofreciendo siempre la opción de no responder, en caso de que el participante no se sintiera cómodo. No se espera que contestar el cuestionario haya supuesto daño o perjuicio alguno a los participantes.

Esta investigación se llevó a cabo siguiendo estrictamente los principios éticos aplicables en estudios con encuestas a personas adultas en el ámbito de las ciencias sociales.

En definitiva, la investigación se condujo respetando los estándares éticos y legales, procurando en todo momento proteger a los participantes y tratar sus aportaciones con confidencialidad y respeto. Esta observancia rigurosa de las consideraciones éticas no solo cumple con las normativas vigentes, sino que además refuerza la calidad y credibilidad del estudio, al fomentar la confianza de los participantes y la honestidad de sus respuestas.

4.

Perfil de los
profesionales:
análisis descriptivo

En este apartado se presentan los hallazgos del estudio empírico sobre el perfil y las percepciones de los profesionales de los asuntos públicos y lobby en España. A continuación, se analizan los resultados por secciones temáticas, destacando las tendencias más relevantes por área. Se ofrece una breve interpretación de los datos de cada pregunta, acompañada de gráficos y tablas para ilustrar los hallazgos. Finalmente, se incluyen unas conclusiones generales que sintetizan los resultados principales.

4.1. Formación de los Profesionales

En conjunto, los datos revelan que la mayoría de estos profesionales cuentan con educación universitaria sólida, especialmente con titulaciones afines a la actividad de lobby. Asimismo, una proporción muy alta ha cursado estudios de posgrado, principalmente maestrías, aunque solo cerca de la mitad posee formación específica en lobby o asuntos públicos. A pesar de su alto nivel educativo, seis de cada diez profesionales demandan más formación en el área y manifiestan interés en adquirir competencias adicionales, especialmente en técnicas de lobby, procesos legislativos y comunicación estratégica. Esto sugiere que el sector valora la formación continua y la especialización para enfrentar los retos de su actividad.

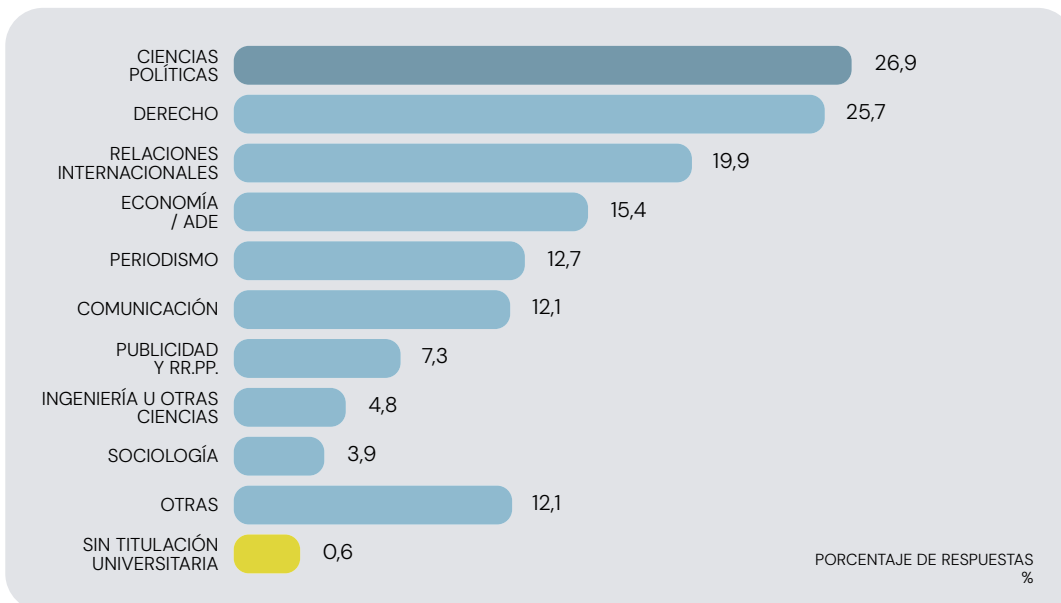
Titulación universitaria

Casi la totalidad de los profesionales de asuntos públicos (un 99,4%) cuenta con uno o más títulos universitarios. De los 331 entrevistados, el 26,9% tiene titulación de Ciencias Políticas y un 25,7% estudió Derecho.

Casi la totalidad de los profesionales de asuntos públicos (un 99,4%) cuenta con uno o más títulos universitarios.

GRÁFICO 1. FORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES: TITULACIÓN UNIVERSITARIA.

Q1. ¿QUÉ TITULACIÓN UNIVERSITARIA TIENES? (PUEDES MARCAR MÁS DE UNA)

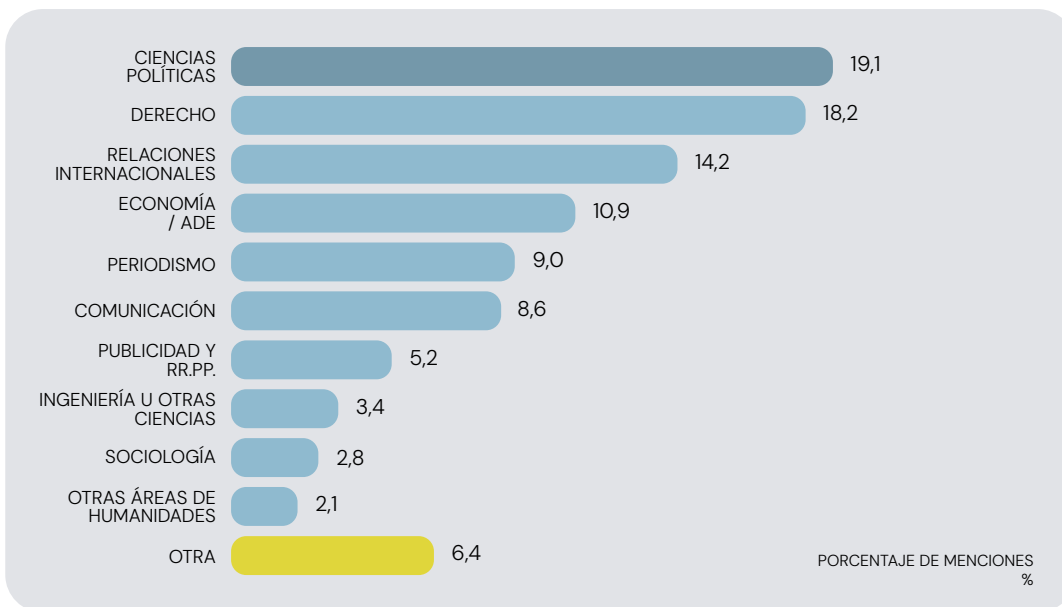


N=331. NOTA: RESPUESTA MÚLTIPLE.
FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Un 33,8% de los 331 entrevistados indicó tener dos o más titulaciones (un 6.3% tenía 3 ó más). El número total de titulaciones de la muestra es de 466. Sobre esta cifra, las titulaciones más mencionadas son Ciencias Políticas (19,1% de las respuestas) y Derecho (18,2%), seguidas de Relaciones Internacionales (14,2%) y Economía/ADE (10,9%). Otros campos como Periodismo, Comunicación o Sociología aparecen con menor frecuencia, así como formaciones en Ingeniería/ Ciencias u otras Humanidades.

GRÁFICO 2. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS TITULACIONES UNIVERSITARIAS ENTRE LOS PROFESIONALES.

Q1. ¿QUÉ TITULACIÓN UNIVERSITARIA TIENES? (PUEDES MARCAR MÁS DE UNA SI ES EL CASO)



N = 466. NOTA: RESPUESTA MÚLTIPLE.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

La formación académica típica está fuertemente ligada a ciencias sociales y jurídicas, áreas que proporcionan conocimientos relevantes para el ejercicio del lobby. Cabe destacar que alrededor de un 12% de los entrevistados mencionó "Otra" titulación no listada, lo que también refleja cierta diversidad de antecedentes académicos en el colectivo. Entre esos otros grados se incluyen: Medicina, Farmacia, Biología o Geografía.

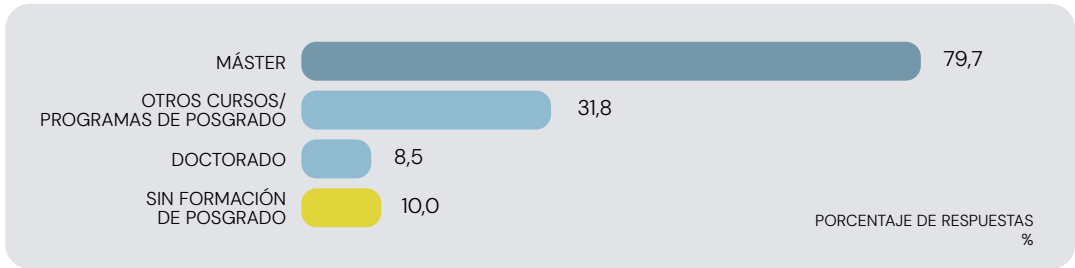
Formación de posgrado

Además de la titulación de grado, 9 de cada 10 encuestados poseen estudios de posgrado, con mayoría de estudios de máster (8 de cada 10 indican tener este tipo de formación).

—
 9 de cada 10
 encuestados
 poseen
 estudios de
 posgrado.
 —

GRÁFICO 3. FORMACIÓN DE POSGRADO DE LOS PROFESIONALES.

Q2. ¿TIENES FORMACIÓN DE POSGRADO? Q3. FORMACIÓN DE POSGRADO (PUEDES MARCAR MÁS DE UNA)



N = 331. NOTA: RESPUESTA MÚLTIPLE.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Un 27,6% de los 331 profesionales señala poseer varias formaciones de posgrado, con un total de 396 formaciones de ese nivel. Considerando esta cifra, dos tercios (66,4% de las respuestas) son estudios de máster y un 7,1% de doctorado, mientras que alrededor de un 26% corresponde a otros tipos de programas o cursos de posgrado como especializaciones, cursos de experto, etc.

Estos datos refuerzan la evidencia del alto nivel de cualificación de los profesionales del sector: la formación de máster es prácticamente un estándar y, aunque el doctorado es menos frecuente, un segmento significativo amplía su capacitación con cursos especializados más allá del máster.

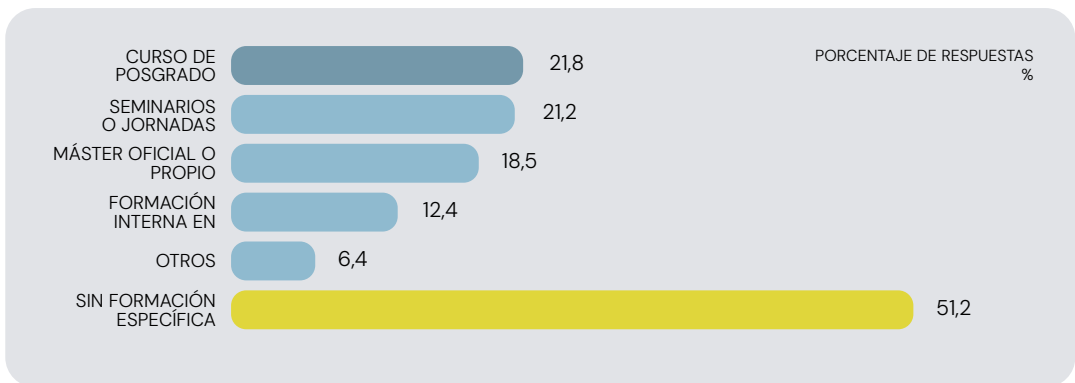
Formación específica en lobby/AAPP

Al preguntar si tienen formación específica en lobby o Asuntos Públicos (AAPP), aproximadamente el 49% respondió que sí, frente a un 51,2% que no. Es decir, la mitad de los profesionales ha recibido educación formal en lobby/AAPP, ya sea en forma de cursos, talleres o programas académicos específicos. Esto podría indicar que muchos ingresan al campo con formaciones generales, por ejemplo en Derecho, Políticas o Comunicación, y aprenden posteriormente las habilidades de lobby en la práctica o mediante capacitación informal.

Un 51,2% no tiene formación específica en lobby y asuntos públicos.

GRÁFICO 4. FORMACIÓN ESPECÍFICA EN LOBBY/ASUNTOS PÚBLICOS.

Q4. ¿TIENES FORMACIÓN ESPECÍFICA EN LOBBY/ASUNTOS PÚBLICOS? Q5. TIPO DE FORMACIÓN ESPECÍFICA (PUEDES MARCAR MÁS DE UNA).



N = 330. NOTA: RESPUESTA MÚLTIPLE.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Los 161 profesionales que indican tener formación específica en asuntos públicos señalan que los formatos más habituales son los cursos de posgrado especializados (marcados por el 21,8% de los encuestados) y la asistencia a seminarios o jornadas técnicas (21,2%). Asimismo, un 18,5% cursó un máster universitarios centrado en lobby/AAPP, y un 12,4% recibió formación interna en su empresa sobre estas habilidades.

Solamente un 6,4% indicó "Otros" tipos de formación. Estos datos apuntan a que, para quienes se especializan, las opciones más populares son programas cortos o medianos como cursos o seminarios orientados a habilidades prácticas, seguidos por estudios formales más extensos como másteres especializados.

Necesidad de más formación

Es notable que, pese a su elevada formación académica, un 61% de los profesionales considera que necesita más formación en el área de asuntos públicos, frente a un 39% que cree que no necesita formación adicional. La mayoría identifica lagunas que podrían ser cubiertas con capacitación continua, reflejo de una cultura profesional orientada al aprendizaje permanente. Esta necesidad podría tener que ver con la evolución constante del entorno político-regulatorio y a la aparición de nuevas herramientas, profesionales, que exigen actualización de competencias.

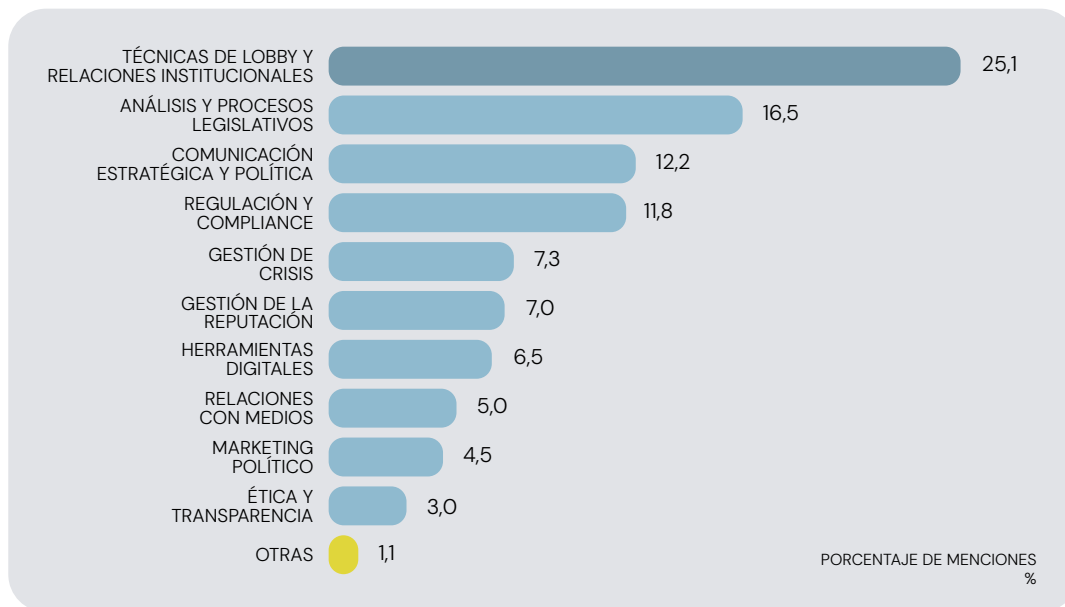
Áreas de interés para formación adicional

En consonancia con lo anterior, se consultó en qué áreas les interesaría más formarse, permitiendo seleccionar hasta tres ámbitos. En primer lugar, las técnicas de lobby y relaciones institucionales destacan como la temática más demandada, seleccionada en el 25% de las respuestas totales. En segundo lugar, con un 16,5% de las menciones, figura el análisis de procesos legislativos, seguido de cerca por comunicación estratégica y política (12%) y formación en regulación y *compliance* (11,8%). Otras áreas de interés incluyen gestión de crisis, gestión de la reputación y herramientas digitales (cada una de ellas alrededor del 6–7%), mientras que ética y transparencia (3%) y marketing político (4,5%) fueron menos mencionadas. Solo un 1% sugirió "Otras" áreas no listadas. Los profesionales buscan principalmente mejorar habilidades tácticas de lobby y conocimiento del proceso legislativo, tal vez percibidos como clave para la eficacia en su rol, sin descuidar la comunicación y el entendimiento normativo. Quizá por contraste con lo que sucede en otros sectores, es llamativo el bajo porcentaje (6,5%) de menciones a necesidades de formación en herramientas digitales.

Un 61% de los profesionales considera que necesita más formación en el área de asuntos públicos.

GRÁFICO 5. PRINCIPALES ÁREAS TEMÁTICAS CON NECESIDAD DE FORMACIÓN.

Q7. ¿QUÉ ÁREAS TE INTERESAN MÁS PARA FORMARTE? (SELECCIONA HASTA 3).



N = 558. NOTA: RESPUESTA MÚLTIPLE.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Es llamativo el bajo porcentaje (6,5%) de menciones a necesidades de formación en herramientas digitales.

En conjunto, este apartado de formación muestra un colectivo altamente formado, muchos con posgrados, pero consciente de la necesidad de especialización continua, lo que coincide con los estudios realizados en otros países. La mitad tiene formación específica en asuntos públicos, principalmente obtenida mediante cursos o seminarios, y existe un apetito significativo por capacitación adicional en técnicas de lobby, comprensión del proceso legislativo y comunicación estratégica, muestra de las exigencias de un desarrollo profesional permanente y multidimensional, y en un entorno complejo y cada vez más demandante.

4.2. Perfil profesional

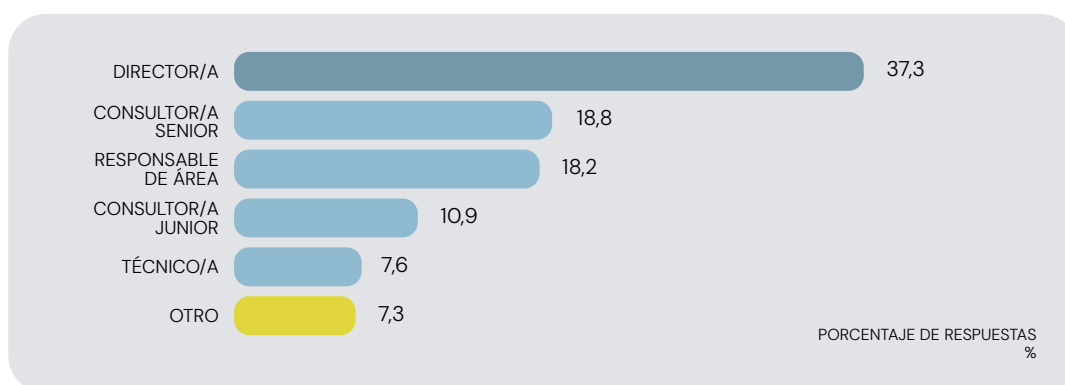
Este apartado describe la situación laboral actual y la trayectoria profesional de los encuestados. Se observa que una gran proporción ocupa puestos de responsabilidad media o alta dentro de sus organizaciones, destacando especialmente los cargos directivos. Asimismo, el área o departamento en el que trabajan suele estar directamente relacionado con asuntos públicos o relaciones institucionales en aproximadamente tres cuartas partes de los casos. En cuanto a la experiencia, más de la mitad de los participantes tiene varios años de bagaje en el sector (entre 4 y 15 años de experiencia), y una fracción menor se compone de profesionales muy veteranos (>15 años) o bien noveles (<1 año). Finalmente, al analizar la trayectoria previa, muchos profesionales provienen de campos afines –como la gestión empresarial, la administración pública o la política– aunque una proporción considerable no cuenta con experiencia en otras áreas fuera del lobby, lo que sugiere carreras dedicadas desde temprano a este ámbito de actividad.

Puesto o perfil profesional actual

Al indagar el nivel de responsabilidad del cargo que ocupan los profesionales de los asuntos públicos y lobby, se advierte una prevalencia de posiciones directivas y de consultoría senior. En efecto, la categoría de Director/a es la más común, con el 37,3% de los encuestados, lo cual indica que más de un tercio ocupa cargos de alta dirección. Le siguen en frecuencia los Consultores/as senior (18,8%) y los Responsables de área o jefaturas intermedias (18,2%). Por su parte, un 10,9% son Consultores/as junior y un 7,6% Técnicos/as en sus equipos. Solo un 7,3% indicó "Otro" perfil —docentes, asesores externos, etc.—.

GRÁFICO 6. DISTRIBUCIÓN DE LOS PERFILES PROFESIONALES ACTUALES DE LOS PARTICIPANTES.

Q8. ¿CUÁL ES TU PERFIL PROFESIONAL ACTUAL?



N = 331.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Este reparto de puestos refleja que el estudio ha logrado captar a una muestra con peso importante de mandos medios y altos en el sector de asuntos públicos, que indudablemente puede influir en sus percepciones sobre la profesión —por ejemplo, quienes ocupan puestos directivos suelen tener una visión más estratégica del lobby—.

Denominación del cargo

La pregunta abierta sobre la denominación específica del puesto arrojó una variedad amplia de títulos, acorde con la pluralidad de nomenclaturas en el sector. La siguiente nube de palabras también confirma la alta presencia en la muestra de directores o profesionales que califican su puesto como directivo, ya comentada en el apartado previo.

Entre las respuestas se encontraban términos como "Director de Asuntos Públicos", "Responsable de Relaciones Institucionales", "Consultor Senior de Lobby", "Policy Officer", "Advocacy Manager", etc. En general, se reiteran conceptos relativos a dirección, gerencia o consultoría en asuntos públicos y relaciones institucionales. Esta diversidad semántica sugiere que, si bien las funciones pueden ser similares, cada organización acaba denominando de forma distinta los roles vinculados a los asuntos públicos y el lobby (véase la relación completa de denominaciones en el **Anexo 3. Listado de cargos** →).

El 37,3% de los encuestados se describe como director/a.

IMÁGEN 1. NUBE DE PALABRAS DE CARGOS



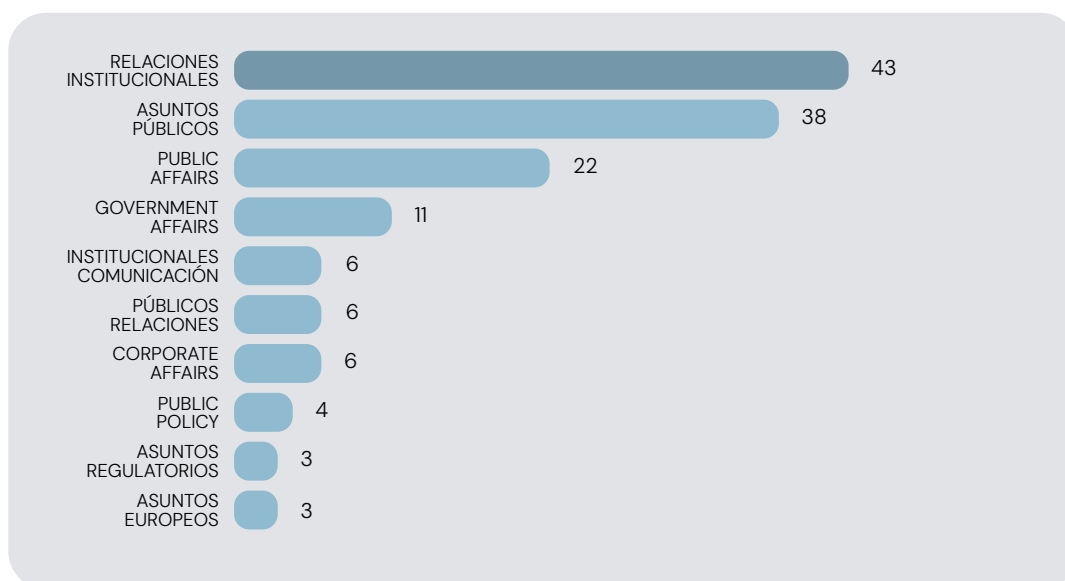
FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Con el objetivo de lograr más detalle, se ha realizado un análisis de n-grams (n=1,2) con Chat GPT 5.0 Pro¹.

1. El prompt utilizado para realizar el análisis es el siguiente: “En el excel adjunto hay una relación de cargos de responsables de asuntos públicos y lobby en España. Realiza el siguiente análisis: 1) un análisis general de n-grams (n=1,2); un análisis de n-grams (n=1,2) de los cargos (director, consultor, etc) sin tener en cuenta de qué (public affairs, relaciones institucionales, etc.); 3) un análisis de n-grams (n=1,2) del contenido del cargo (public affairs, relaciones institucionales, etc.) sin tener en cuenta el cargo propiamente dicho (director, gerente, CEO, etc.); 4) gráficos de frecuencias de los resultados de n-grams de cada uno de esos análisis; 5) un conteo de todos los cargos que tengan términos en inglés, exceptuando el término Director (que es igual en inglés y en castellano); 6) aplica una tokenización por regex con soporte para tildes; 6) elimina las stopwords básicas en castellano”.

Los resultados del análisis son significativos, a pesar de la variedad de cargos. En el análisis 1-gram, técnica del procesamiento de lenguaje natural en la que se estudian las palabras individualmente, sin considerar su contexto ni las palabras que las acompañan, los tipos de cargos más comunes son director (85), consultor (35) y manager (24). En el mismo análisis, referido al contenido del cargo, los términos más usados son asuntos (52), affairs (46), institucionales (44), relaciones (43) y públicos (38). Por su parte, el análisis 2-gram, que estudia parejas consecutivas de palabras que aparecen juntas en un texto, dejando a un lado las *stopwords*, o palabras muy frecuentes en un idioma que normalmente no aportan significado relevante, como conjunciones, preposiciones, etc., también ofrece patrones de interés. Como se observa en el Gráfico 7, relaciones institucionales (43), asuntos públicos (38) y public affairs (22) son, con bastante diferencia, las denominaciones más comunes del contenido de los cargos de estos profesionales. De hecho, dado que “asuntos públicos” y “public affairs” son exactamente el mismo término (aunqu en distinto idioma), esta ‘etiqueta’ sería la más dominante (60).

GRÁFICO 7. 10 EXPRESIONES (BI-GRAMS) MÁS COMUNES EN EL CONTENIDO DE LOS CARGOS.



N = 142. NOTA: CHAT GPT 5.0 Y ELABORACIÓN PROPIA.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Los tipos de cargos más comunes son director (85), consultor (35) y manager (24).

En conjunto, el denominador común de lo que reflejan los cargos, más allá de las nomenclaturas, es un rol centrado en la interlocución con actores públicos y en la gestión de la estrategia pública de la organización, con un claro enfoque directivo. Dado el perfil internacional de esta profesión, en el 44,5% de los cargos (141 de los 317 cargos analizados) hay algún término en inglés, y solo en un caso se incluye el término lobby –Consultor Senior de Lobby y Comunicación–.

Rango salarial anual

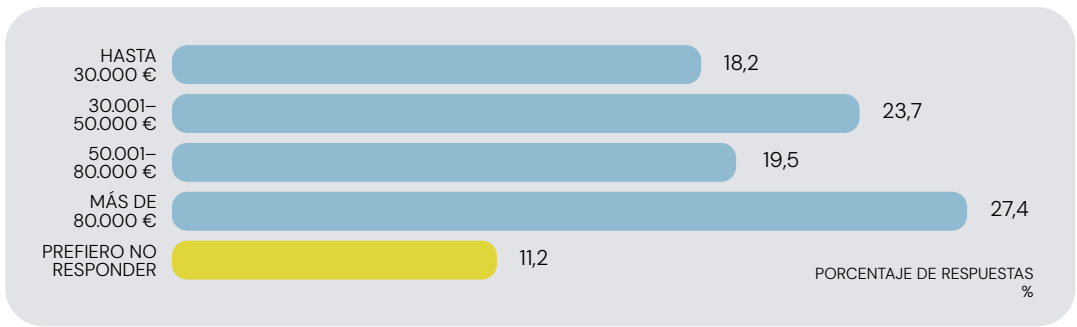
En cuanto a la remuneración bruta anual, los profesionales encuestados se distribuyen en varios tramos, reflejando la heterogeneidad de niveles dentro del sector. La categoría modal (más numerosa) corresponde a sueldos superiores a 80.000 € anuales, con un 27,4% de los

participantes en este rango. Aproximadamente un cuarto (23,7%) gana entre 30.001 y 50.000 €, mientras que un 19,5% percibe entre 50.001 y 80.000 €. En el extremo inferior, un 18,2% tiene salarios de hasta 30.000 € anuales. Un 11,2% prefirió no revelar su remuneración.

Estos datos sugieren que, si bien existe un conjunto importante de salarios medios-altos, especialmente entre directivos y consultores seniors, también conviven profesionales con ingresos más modestos, posiblemente correspondientes a perfiles más jóvenes o técnicos. La dispersión salarial refleja los distintos niveles de responsabilidad y el tipo de organización para la que se trabaja –sector privado, consultoría, ONG, etc.–, algo que se explorará en la sección siguiente.

GRÁFICO 8. PORCENTAJE DE PROFESIONALES SEGÚN SU RANGO DE REMUNERACIÓN ANUAL BRUTA.

Q10. ¿PODRÍAS INDICAR TU RANGO DE REMUNERACIÓN ANUAL (BRUTA)?



N = 329.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

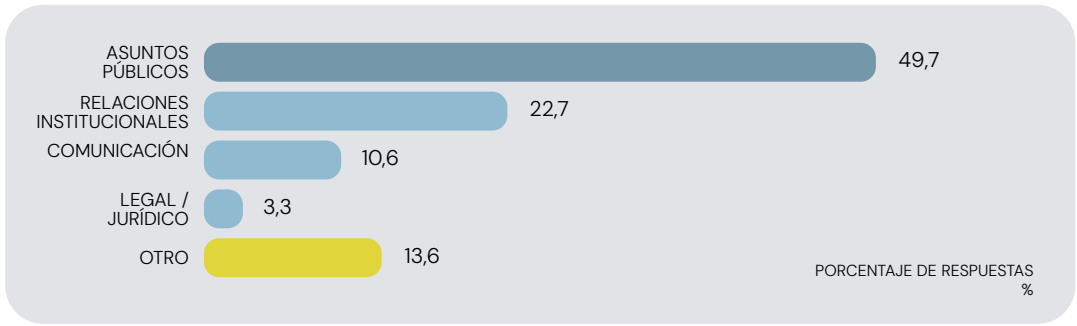
La dispersión salarial refleja los distintos niveles de responsabilidad y el tipo de organización para la que se trabaja.

Área o departamento de trabajo

En cuanto al área funcional dentro de la organización, la mitad de los encuestados (49,7%) trabaja directamente en el departamento de Asuntos Públicos, confirmando que la muestra está compuesta en su mayoría por quienes desempeñan ese rol formalmente. Además, un 22,7% pertenece a Relaciones Institucionales, área muy afín que en algunos casos se solapa con Asuntos Públicos –dependiendo de la estructura organizativa, ambas funciones pueden estar integradas–. Un 13,6% indicó “Otro” departamento, con roles en áreas corporativas diversas, pero con componente de lobby, como por ejemplo, dirección general o asuntos internacionales. Por otra parte, un 10,6% trabaja en comunicación corporativa y solo el 3,3% en departamentos legales/jurídicos. Estos números evidencian que alrededor de tres cuartas partes de los participantes están adscritos formalmente a áreas nucleares de asuntos públicos o relaciones institucionales, mientras que el resto colabora desde áreas vinculadas, como comunicación y legal, o desempeña funciones de lobby sin encuadrarse en un departamento específico de AAPP.

GRÁFICO 9. DEPARTAMENTO O ÁREA EN LA QUE TRABAJAN LOS PROFESIONALES ENCUESTADOS.

Q11. ¿EN QUÉ ÁREA / DEPARTAMENTO TRABAJAS?



N = 331.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

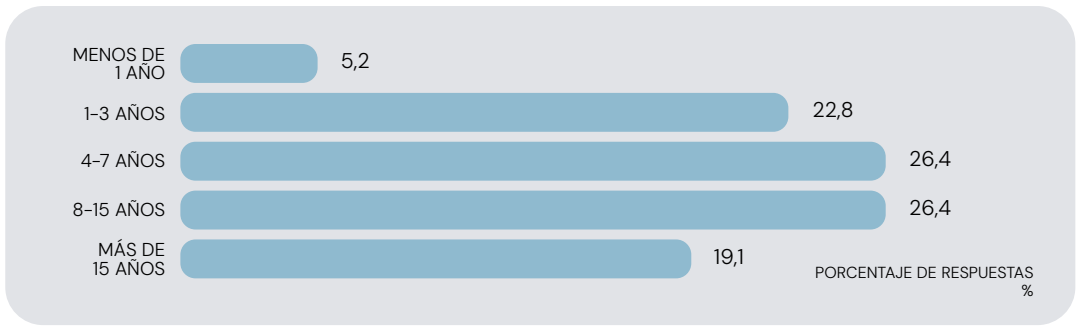
Años de experiencia en asuntos públicos

La trayectoria en el sector muestra una distribución equilibrada, con predominio de perfiles de experiencia intermedia. Cerca de la mitad de los encuestados acumula entre 4–15 años de experiencia en asuntos públicos o lobby: un 26,4% tiene de 4–7 años y otro 26,4% cuenta con 8–15 años de experiencia.

Cerca de la mitad de los encuestados acumula entre 4 y 15 años de experiencia en asuntos públicos o lobby.

GRÁFICO 10. AÑOS DE EXPERIENCIA DE LOS PROFESIONALES EN EL CAMPO DEL LOBBY/ASUNTOS PÚBLICOS.

Q12. ¿CUÁNTOS AÑOS DE EXPERIENCIA EN ASUNTOS PÚBLICOS/LOBBY?



N = 329.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

En los extremos, un 22,8% lleva poco tiempo (1–3 años) en este ámbito, mientras que un 19,1% son profesionales *veteranos* con más de 15 años de trayectoria. Un 5,2% se identifica como novato absoluto con menos de 1 año de experiencia. En conjunto, la media de experiencia se sitúa en torno a los 8–10 años. Esto sugiere que muchos profesionales de la muestra han desarrollado su carrera dentro del campo del lobby durante un periodo considerable, aunque también se están incorporando nuevos talentos al sector de forma continua. La presencia de un núcleo de profesionales con más de una década de experiencia indica la consolidación progresiva de una “clase profesional” del lobby en España en los últimos años.

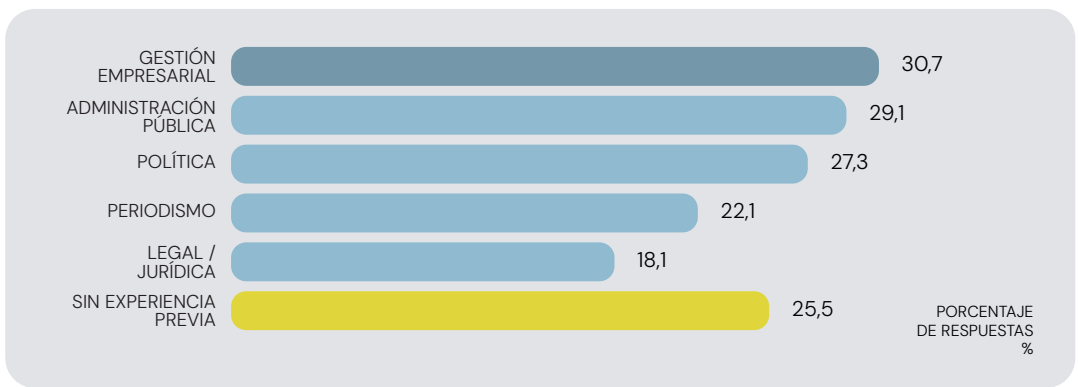
Experiencia profesional previa en otras áreas

Se exploraron en la encuesta los antecedentes laborales de los profesionales fuera del ámbito del lobby, permitiendo selecciones múltiples de sectores en los que hubieran trabajado con

anterioridad. Los resultados arrojan patrones interesantes: muchos provienen de ámbitos relacionados con la gestión, la administración pública o la política. Solo un 25,5% (83 personas) señala no tener experiencia previa, siendo frecuente en el resto de entrevistados tener experiencia profesional previa en varios campos.

GRÁFICO 11. EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA.

Q49. ¿HAS TENIDO EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA EN LAS SIGUIENTES ÁREAS PROFESIONALES? SEÑALA LA/S QUE PROCEDA.



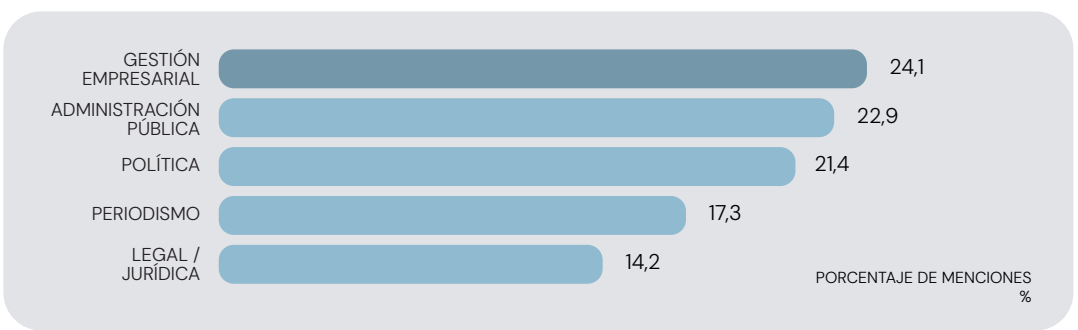
La experiencia previa más frecuente es haber trabajado en gestión empresarial o sector privado.

N = 326. RESPUESTA MÚLTIPLE
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Aquellos que indican contar con experiencia previa contabilizan un total de 415 respuestas, de las que la más frecuente es haber trabajado en gestión empresarial o sector privado (indicada por el 24,1% de las respuestas), seguida de cerca por la Administración Pública (22,9% de menciones) y por la experiencia en el mundo de la política (21,4%). Estos dos últimos datos refuerzan lo ya destacado en investigaciones precedentes (Guerra-Heredia *et al.*, 2024; Urrutia, 2024) de la alta presencia de “puertas giratorias” en España, sobre todo en comparación con países como Francia. Asimismo, 17,3% de las experiencias fueron en periodismo, dada la cercanía entre la comunicación pública y el lobby, y un 14,2% en ámbitos legales/jurídicos.

GRÁFICO 12: PORCENTAJE DE EXPERIENCIAS LABORALES PREVIAS EN DISTINTOS SECTORES.

Q49. ¿HAS TENIDO EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA EN LAS SIGUIENTES ÁREAS PROFESIONALES? SEÑALA LA/S QUE PROCEDA.



N = 415. RESPUESTA MÚLTIPLE
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

La diversidad de trayectorias –incluyendo pasos por empresas, sector público y política– demuestra que el campo de los asuntos públicos atrae talento de disciplinas afines que aportan un bagaje valioso al rol de lobista como la Comunicación, el Derecho o las Ciencias Políticas. Al mismo tiempo, el porcentaje que no tuvo otras experiencias denota la existencia de profesionales especializados desde el inicio en lobby, evidenciando la creciente profesionalización del sector como destino laboral en sí mismo.

4.3. Perfil de Empleo y Organización

Respecto al contexto laboral de los profesionales, se analiza a continuación el tipo de organización en que trabajan, el ámbito geográfico de sus actividades, el tamaño y recursos de sus organizaciones, así como algunas percepciones sobre la relevancia del lobby en las mismas. Los resultados indican que la empresa privada es el entorno predominante para los profesionales de los asuntos públicos, ya sea directamente en corporaciones o a través de consultoras especializadas. La mayoría opera en contextos nacionales o internacionales, acorde con la naturaleza de las políticas públicas, que suelen abarcar múltiples niveles gubernamentales.

Las organizaciones donde trabajan estos profesionales varían desde pequeñas entidades hasta grandes corporaciones multinacionales, muestra de una distribución bimodal en tamaño, con muchos profesionales en organizaciones muy grandes, pero también con un gran número en entidades pequeñas. La facturación de las organizaciones también muestra gran diversidad, aunque cerca de la mitad se concentra en compañías de baja facturación –1 a 50 millones de euros–. Por último, en la mayoría de organizaciones los profesionales perciben que la función de asuntos públicos ya es muy relevante, y se espera que su importancia aumente en el futuro.

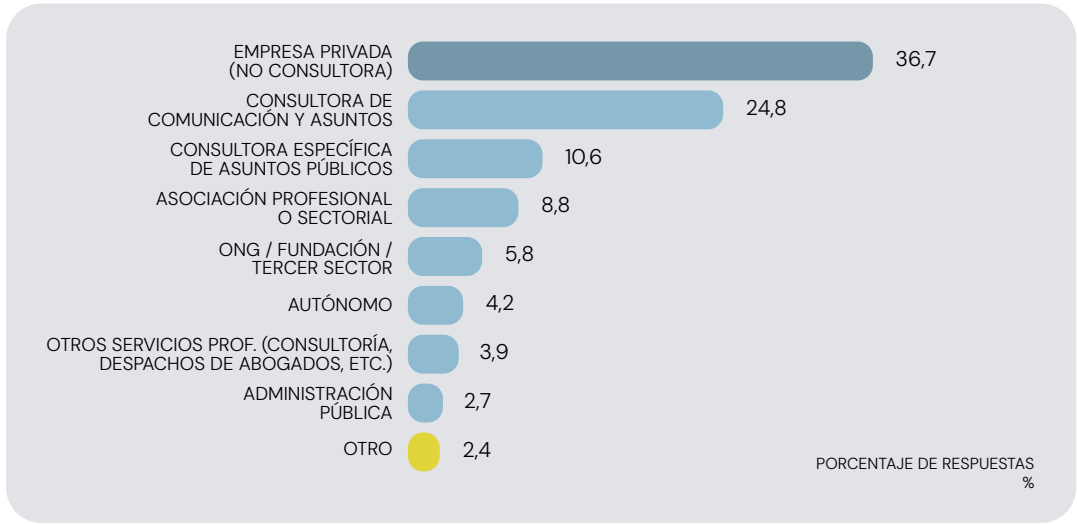
Tipo de organización

Preguntados por la naturaleza de la organización donde desempeñan su profesión, sobresale el sector empresarial privado. Más de un tercio (36,7%) trabaja en una empresa privada que no es consultora, es decir, en compañías de cualquier sector que tienen área propia de asuntos públicos. Este dato ratifica el peso de la actividad en entornos *in-house*, tal y como ponen de manifiesto otros estudios (Rival, 2012, Guerra-Heredia *et al.*, 2024).

Más de un tercio (36,7%) trabaja en una empresa privada no consultora.

GRÁFICO 13. TIPOS DE ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJAN LOS PROFESIONALES DE ASUNTOS PÚBLICOS.

Q15. ¿EN QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN TRABAJAS?



N = 330.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Sin embargo, este estudio revela que existe casi un equilibrio de esa actividad *in-house* con el trabajo en consultoría. Según los resultados, un 24,8% de los profesionales trabaja en consultorías de comunicación y asuntos públicos, evidenciando el peso de las agencias y firmas de consultoría que prestan servicios de lobby a terceros. Además, un 10,6% adicional está en consultoras especializadas únicamente en asuntos públicos –*boutiques de lobby*–. En conjunto, sumando ambos tipos, cerca del 35% está vinculado a consultorías, lo que junto al 36,7% de empresas privadas indica que el grueso de los profesionales opera, bien como representante interno de una empresa, o bien como consultor externo para múltiples clientes.

Otros entornos de actividad tienen menor representación: un 8,8% trabaja en asociaciones profesionales o sectoriales como gremios o patronales; un 5,8% en ONGs, fundaciones u otras entidades del tercer sector, y apenas un 2,7% en la Administración Pública –lo cual tiene sentido, pues estos últimos son a menudo el objetivo del lobby, no quienes lo ejercen; de ahí su escasa representación entre los encuestados–. Finalmente, un 4,2% se identifica como autónomo –consultor independiente– y un 3,9% en otros servicios profesionales, como despachos de abogados o consultoras no especializadas. Solo un 2,4% indicó “Otro” tipo de organización.

Estos datos manifiestan claramente que la práctica del lobby en España la realizan principalmente profesionales ubicados en empresas privadas y en agencias de consultoría, con menor peso relativo del tercer sector, patronales u organismos públicos.

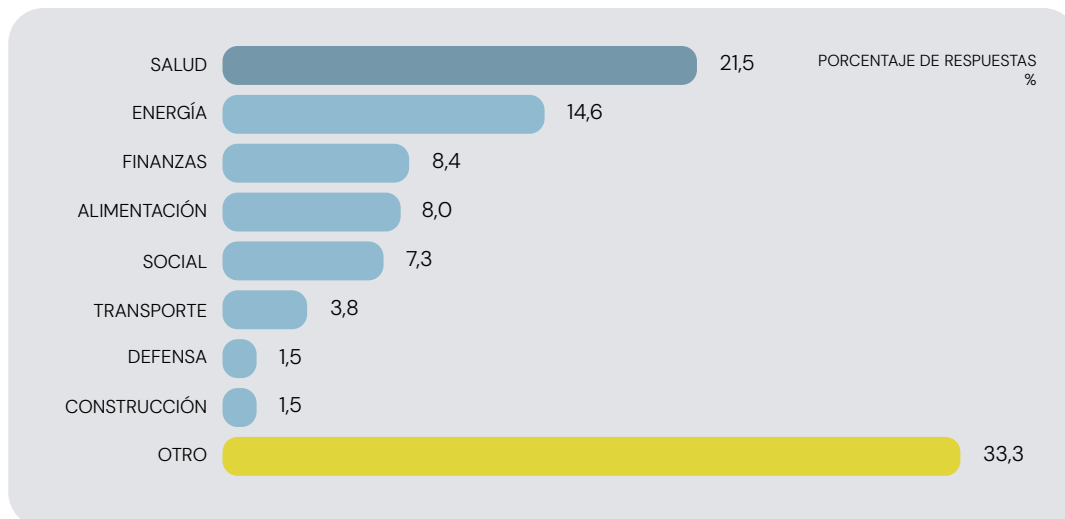
Sector de actividad para el que se trabaja

La pregunta sobre el sector industrial o de servicios para el que trabaja el profesional (“En el caso de trabajar principalmente en/para un sector de actividad determinado, ¿cuál es ese sector?”) generó una gran variedad de respuestas, más allá de los ocho sectores propuestos. De hecho, un tercio de los entrevistados señaló la opción de “Otro” para describir esta cuestión. Como se ve en el Gráfico 15, entre los sectores sugeridos hay cuatro dominantes: Salud (21,5%), Energía (14,6%), Finanzas (8,4%) y Alimentación (8,0%). Sigue a cierta distancia el genérico sector Social (7,3%) y, ya con un peso menor: Transporte (3,8%), Defensa (1,5%) y Construcción (1,5%).

Entre los sectores sugeridos hay cuatro dominantes: Salud (21,5%), Energía (14,6%), Finanzas (8,4%) y Alimentación (8,0%).

GRÁFICO 14. SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA PARA EL QUE TRABAJA PRINCIPALMENTE.

Q40. EN EL CASO DE TRABAJAR PRINCIPALMENTE EN/PARA UN SECTOR DE ACTIVIDAD DETERMINADO, ¿CUÁL ES ESE SECTOR?



N = 261.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

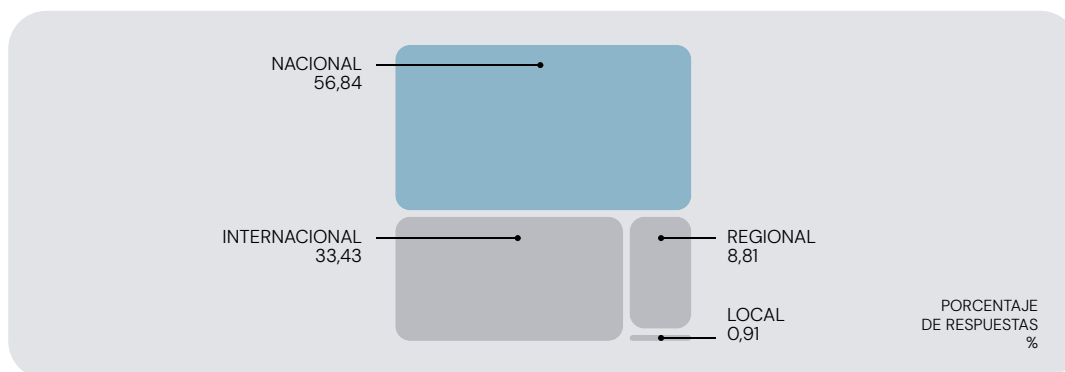
Al organizar por categorías de actividad las respuestas a "Otro" (80 referencias), el resultado arroja los siguientes datos: Digital y Tecnología (28), Marketing y Comunicación (12), Industria y Manufacturing (11), Servicios a Empresas (11) Educación y Cultura (4), y una lista de otras denominaciones más difícilmente clasificables como: Generalista/multisector (3), Gobierno (3), Sostenibilidad & Medioambiente (2), Legal (2), Ciencias (1) y Espacio (1).

Ámbito principal de actuación

Al responder sobre el alcance geográfico de la actividad de asuntos públicos de su organización, los encuestados mayoritariamente señalan el nivel nacional (España, con el 56,8% de las respuestas).

GRÁFICO 15. ÁMBITO GEOGRÁFICO PRINCIPAL EN QUE OPERA LA ORGANIZACIÓN (LOCAL, REGIONAL, NACIONAL, INTERNACIONAL).

Q16. ¿CUÁL ES EL ÁMBITO PRINCIPAL DE ACTUACIÓN DE TU ORGANIZACIÓN?



N = 329.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

No obstante, prácticamente un tercio (33,4%) actúa en el ámbito internacional, ya sea a nivel europeo o global, lo que indica que muchas organizaciones, sobre todo grandes empresas y/o consultoras, tienen intereses más allá de nuestro país y necesitan hacer lobby en Bruselas u otras capitales. Solo un 8,8% reporta un foco regional –comunidades autónomas– y un marginal 0,9% se circunscribe al nivel local. Por tanto, la agenda de asuntos públicos de la mayoría de los participantes está ligada a políticas nacionales y supranacionales, reflejando la estructura multi-nivel del lobby moderno, donde lo europeo e internacional desempeña un papel significativo complementando la acción a nivel nacional. La escasa proporción de acción meramente local denota que el lobby municipal es prácticamente inexistente entre los profesionales encuestados.

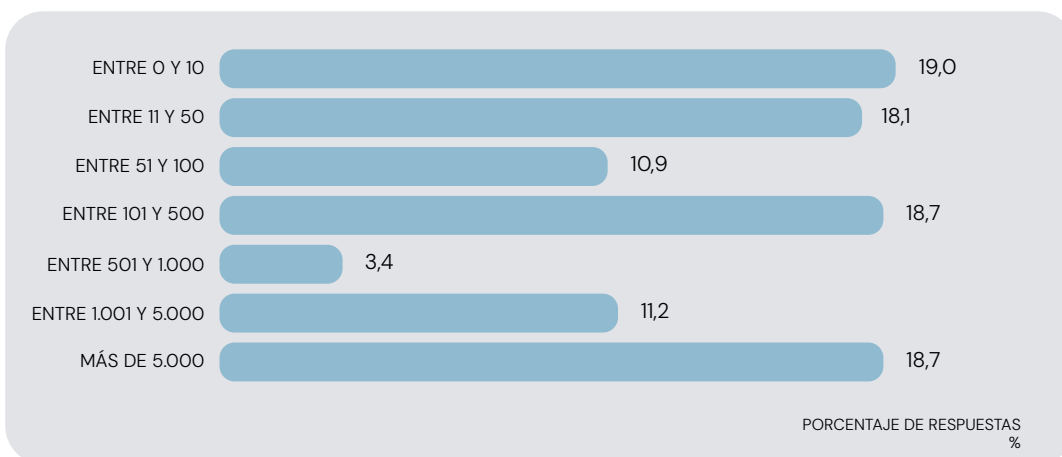
Tamaño de la organización (empleados)

El estudio revela una distribución bastante equilibrada entre profesionales que trabajan en organizaciones de muy diverso tamaño. Por un lado, un 37% lo hace en empresas de menos de 50 empleados (un 19% entre 0-10 empleados, y un 18% en empresas entre 10-50). En el extremo contrario, prácticamente un 30% desarrollan su actividad en organizaciones de más de 1.000 empleados (un 11,2% entre 1.000-5.000, y un 18,7% en organizaciones con más de 5.000). El otro tercio de profesionales se concentra en organizaciones entre 101-500 empleados (el 18,7%), y en menor grado en las de 51-100 empleados (10,9%) y entre 501-1.000 (3,4%). Como se verá más adelante, la división del tipo de organizaciones en consultoras –más pequeñas–, empresas privadas y otras instituciones –muy grandes–, puede ser la responsable de esta variedad organizativa por número de empleados.

Prácticamente un tercio (33,4%) actúa en el ámbito internacional, ya sea a nivel europeo o global.

GRÁFICO 16. TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS.

Q47. NÚMERO APROXIMADO DE EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJAS.



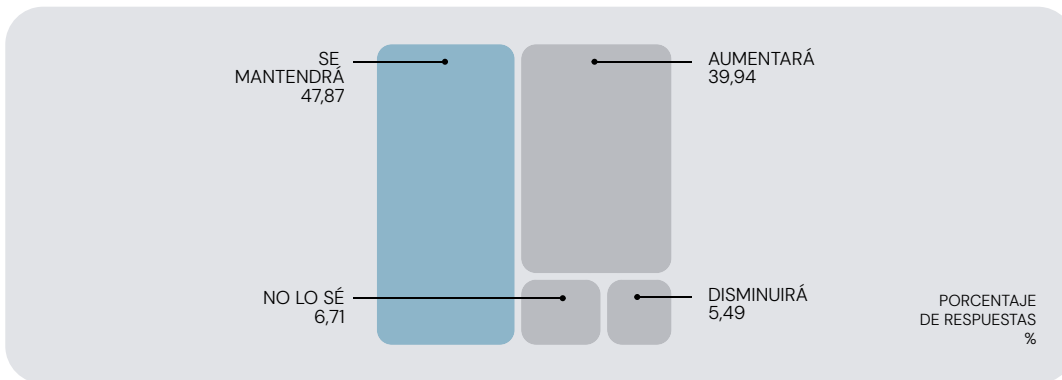
N = 321.
FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Evolución del tamaño del área de AAPP en el próximo año

Los profesionales encuestados prevén que el personal dedicado a AAPP de sus departamentos o de las empresas consultoras en las que trabajan se mantendrá (47,9%) o aumentará (39,9%) en el próximo año, y solo un 5,5% cree que disminuirá, lo que da idea de las expectativas del propio sector sobre su evolución.

GRÁFICO 17. PERCEPCIÓN SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL ÁREA DE AAPP EN EL PRÓXIMO AÑO.

Q43. ¿QUÉ EVOLUCIÓN ESPERAS DEL TAMAÑO DE TU ÁREA DE AAPP EN LOS PRÓXIMOS 12 MESES?



N = 328.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

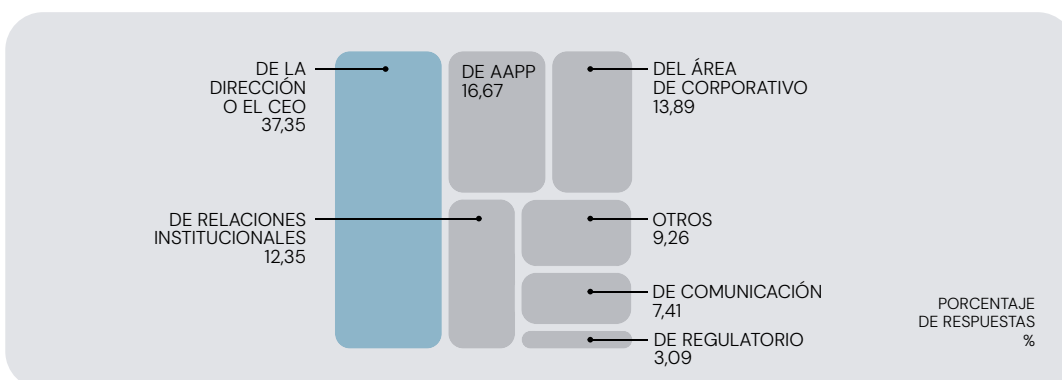
Los profesionales encuestados prevén que el personal dedicado a AAPP de sus departamentos o de las empresas consultora en las que trabajan se mantendrá (47,9%) o aumentará (39,9%) en el próximo año.

Dependencia funcional del área

La mitad de los entrevistados sitúa la dependencia organizativa de la función de asuntos públicos entre la Dirección/CEO (37,3%) y el área de Corporativo (13,9%). Quienes la ubican en departamentos más propios y especializados lo hacen en el departamento de AAPP (16,7%), Relaciones Institucionales (12,3%) y Comunicación (7,4%). Solo un 3,1% cita al área Legal o regulatoria, y un 9,3% se refiere a "Otros".

GRÁFICO 18. DEPENDENCIA JERÁRQUICA DEL ÁREA DE LOBBY Y ASUNTOS PÚBLICOS.

Q41. EN TU ORGANIZACIÓN, ¿DE QUIÉN DEPENDE EL ÁREA O LA FUNCIÓN DE LOBBY Y ASUNTOS PÚBLICOS (AAPP)?



N = 324.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Podría parecer que estos datos muestran la íntima vinculación de la función de AAPP a los más altos rangos directivos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta variable no es de interpretación sencilla ya que, en diferentes tipos de organización, el hecho de depender de la

alta dirección, o de un departamento determinado, no es fácilmente comparable. Así lo muestra la siguiente tabla, donde se han agregado las organizaciones en tres tipos –empresas privadas, consultoras y otras–, y se detalla para cada uno de ellos la dependencia funcional señalada por los entrevistados.

TABLA 1. DEPENDENCIA JERÁRQUICA DEL ÁREA DE LOBBY Y ASUNTOS PÚBLICOS POR TIPOS DE ORGANIZACIONES.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN/CEO	CORPORATIVO	AAPP	RELACIONES INSTITUCIONALES	OTROS	TOTAL
EMPRESAS PRIVADAS	39	27	5	23	27	121
	32.2%	22.3%	4.1%	19.0%	22.3%	100%
CONSULTORAS	36	13	40	6	18	113
	31.9%	11.5%	35.4%	5.3%	15.9%	100%
OTRAS ORGANIZACIONES	46	5	9	11	19	90
	51.1%	5.6%	10.0%	12.2%	21.1%	100%
TOTAL	121	45	54	40	64	324
	37.3%	13.9%	16.7%	12.3%	19.8%	100%

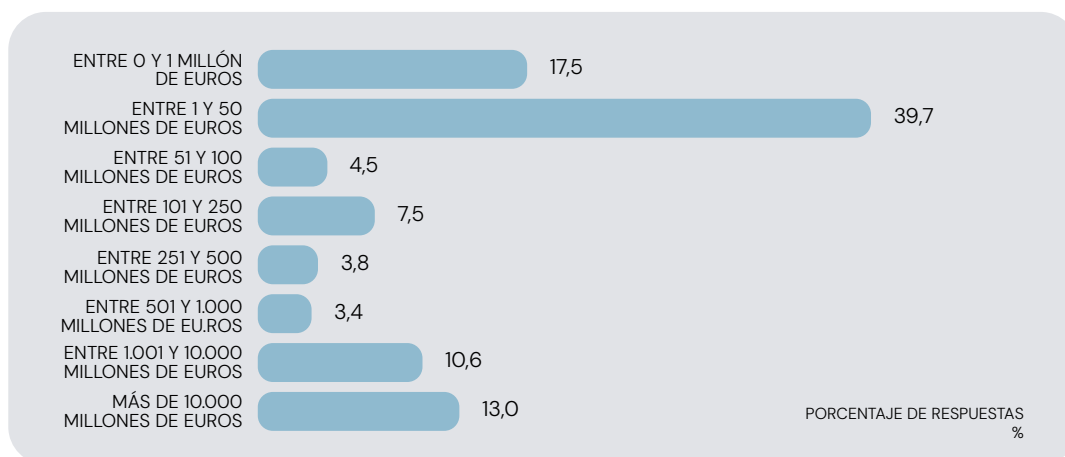
N = 324.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Facturación de la organización

De forma un tanto llamativa, la distribución de profesionales en organizaciones según su número de empleados no se reproduce con claridad al considerar a las organizaciones según su facturación. En este caso, como se observa en el Gráfico 19, hay un gran desequilibrio y una cierta polarización.

GRÁFICO 19. DISTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN SU VOLUMEN DE FACTURACIÓN ANUAL.

Q47-C47. FACTURACIÓN APROXIMADA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJAS.



N = 292.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

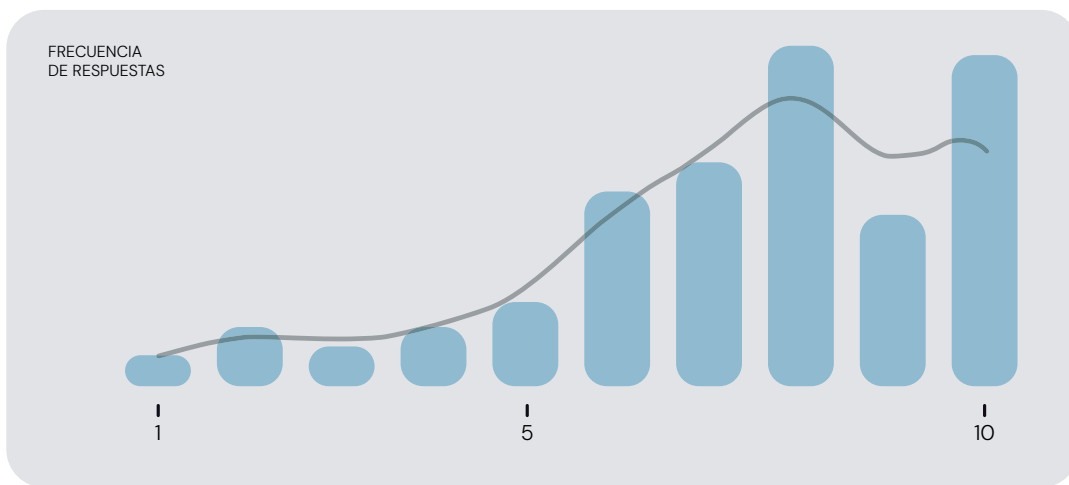
Por un lado, el 57,2% de los profesionales que responde esta pregunta (más de la mitad) trabaja en organizaciones con facturaciones inferiores a los 50 millones de euros; por otro lado, casi un 24% desarrolla su actividad en instituciones con ingresos de más de 1.000 millones de euros. El resto (en torno al 20%) se distribuye en organizaciones de tamaño medio. Estos resultados refuerzan la idea de que el profesional de asuntos públicos puede desempeñar su labor tanto en consultoras o entidades especializadas de menor envergadura financiera, como en empresas con gran volumen de negocio.

Relevancia de los asuntos públicos en la organización

El valor medio de las respuestas a la pregunta sobre la relevancia de los asuntos públicos y el lobby en su organización fue de 7,3 sobre 10, una evaluación bastante positiva, con una desviación típica (SD en adelante) de 2,3 que indica una alta dispersión, como se observa en el histograma de densidades en el siguiente gráfico: el 50% le otorga una relevancia de 8 puntos sobre 10 ó más, siendo 8 la respuesta más frecuente, seguida del 10 sobre 10.

GRÁFICO 20. HISTOGRAMA DE LA RELEVANCIA DE LA FUNCIÓN DE AAPP EN LA ORGANIZACIÓN.

Q17. ¿QUÉ RELEVANCIA TIENE DEL ÁREA DE ASUNTOS PÚBLICOS EN TU ORGANIZACIÓN?

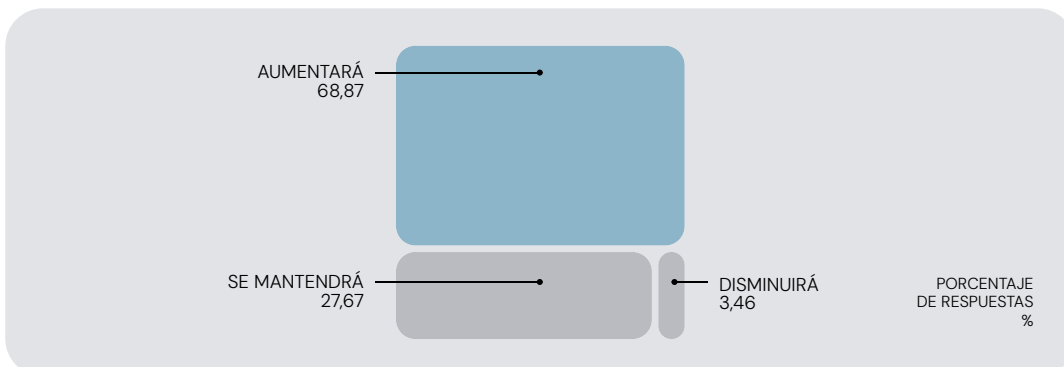


N = 308. ESCALA COMPLETA: (1. POCO RELEVANTE - 10 MUY RELEVANTE)
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

La expectativa entre los profesionales sobre la evolución futura de la importancia de los asuntos públicos en sus organizaciones es también alta: casi 7 de cada 10 encuestados (68,9%) cree que la relevancia de los asuntos públicos aumentará en los próximos años, y otro 27,7% opina que se mantendrá igual. Solo un 3,5% considera que disminuirá la importancia del lobby en su empresa en el futuro.

GRÁFICO 21. PROYECCIÓN PERCIBIDA SOBRE LA RELEVANCIA DE LA FUNCIÓN DE ASUNTOS PÚBLICOS EN LOS PRÓXIMOS AÑOS.

Q18. ¿CÓMO CREES QUE EVOLUCIONARÁ ESA RELEVANCIA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS?



N = 328.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

La expectativa entre los profesionales sobre la evolución futura de la importancia de los asuntos públicos en sus organizaciones es alta: casi 7 de cada 10 encuestados (68,9%) cree que la relevancia de los asuntos públicos aumentará en los próximos años.

En otras palabras, el 96% espera igual o mayor protagonismo de los asuntos públicos a futuro, lo que refleja la tendencia de creciente profesionalización y valoración estratégica de esta función. Son la excepción los consultados que prevén un declive en su papel, un indicador positivo de la consolidación del lobby como actividad cada vez más necesaria dentro de las organizaciones.

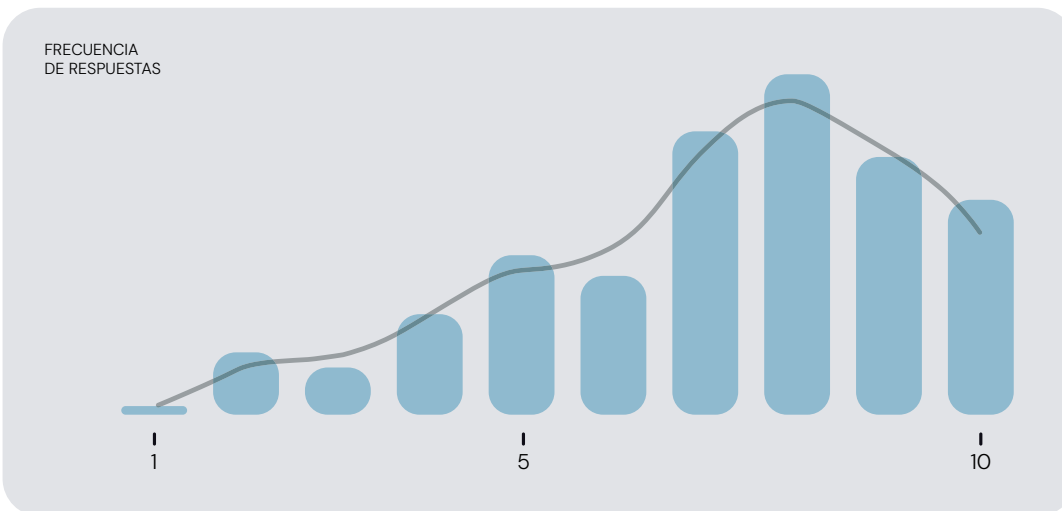
A modo de resumen, el perfil de empleo y organización de estos profesionales se caracteriza por una alta representación del sector privado –empresas y consultoras–, con actividades que trascienden lo local hacia ámbitos nacionales e internacionales. Sus organizaciones varían enormemente en tamaño y facturación –desde pequeñas consultoras hasta gigantes empresariales–, pero en casi todos los casos los asuntos públicos son vistos como importantes y se prevé que adquieran aún más relevancia en un futuro próximo, según la percepción generalizada de los propios profesionales.

Satisfacción con la situación profesional

El grado de satisfacción de los profesionales con su situación laboral es “notable”, con un valor de 7,1 sobre 10 (SD=2,27) en la pregunta: “¿Estás satisfecho con tu situación profesional actual?”. De forma clara, como se observa en el Gráfico 20, las valoraciones se concentran entre puntuaciones de 7, 8, y 9 sobre 10 (un 50% opta por los 7 o más puntos, siendo 8 el valor más frecuente), lo cual indica niveles de satisfacción muy aceptables.

GRÁFICO 22. HISTOGRAMA DEL GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA SITUACIÓN PROFESIONAL.

Q14. ¿ESTÁS SATISFECHO CON TU SITUACIÓN PROFESIONAL ACTUAL?



N = 310. ESCALA COMPLETA: (1. MUY INSATISFECHO - 10 MUY SATISFECHO)
FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

El 96% espera igual o mayor protagonismo de los AAPP a futuro, lo que refleja la tendencia de creciente profesionalización y valoración estratégica de esta función.

Este contexto laboral de los profesionales de los asuntos públicos descrito hasta el momento, diverso pero convergente en la valoración del lobby, sienta las bases para comprender las prácticas profesionales y las actitudes hacia la profesión que se analizan en la siguiente sección.

4.4. Actividad Profesional

Este apartado profundiza en qué hacen concretamente los profesionales en su día a día, qué herramientas utilizan y qué competencias consideran más importantes para desempeñar su labor. Los hallazgos indican que las funciones más habituales del puesto giran en torno al contacto directo con decisores públicos, la estrategia e influencia política, y la monitorización legislativa. Para llevar a cabo estas funciones, emplean diversas herramientas. De este modo, las reuniones con representantes públicos, la preparación de documentación de posición, la organización de eventos y el mantenimiento de una agenda de contactos se revelan entre las prácticas más extendidas.

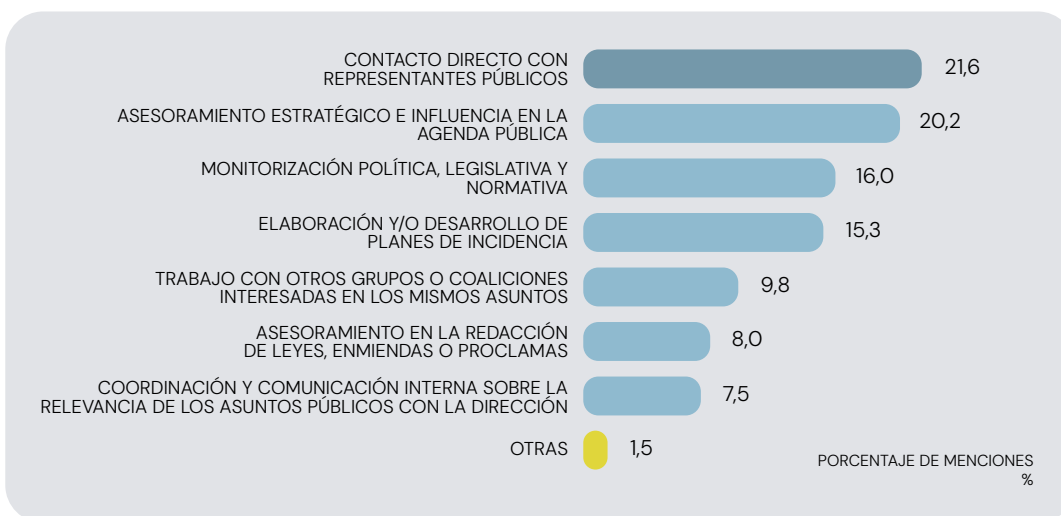
En cuanto a los canales de comunicación para incidir en la agenda pública, dominan las reuniones formales y la participación en eventos, seguidas de las comunicaciones escritas; el uso de redes sociales y campañas de base *–grassroots–* es comparativamente mucho menor. Finalmente, los profesionales identifican un conjunto de competencias clave para trabajar en asuntos públicos, entre las que destaca, por encima de todas, el pensamiento estratégico, seguido de la capacidad de análisis y el conocimiento del entorno político. Habilidades que pudieran parecer más técnicas, como el manejo de nuevas tecnologías o la comunicación escrita, no se perciben tan importantes.

Funciones habituales del puesto

Se solicitó a los encuestados que indicaran hasta tres funciones que más se ajustaran a sus labores cotidianas. Entre las opciones brindadas, las más señaladas fueron: el contacto directo con representantes públicos (mencionado en el 21,6% de las respuestas) y el asesoramiento estratégico e influencia en la agenda pública (20,2%).

GRÁFICO 23. PRINCIPALES FUNCIONES DEL TRABAJO DE ASUNTOS PÚBLICOS.

Q19. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES SE APROXIMA MÁS A TUS LABORES HABITUALES?



N = 935. NOTA: RESPUESTA MÚLTIPLE (HASTA 3 OPCIONES).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

El contacto directo con representantes públicos (mencionado en el 21,6% de las respuestas) y el asesoramiento estratégico e influencia en la agenda pública (20,2%) son las funciones que más destacan.

Esto indica que gran parte del tiempo de estos profesionales se dedica tanto a la interacción con políticos y altos funcionarios (reuniones, *networking*, etc.) como a tareas internas de estrategia para alinear los objetivos de la organización con la agenda pública.

La siguiente función más común es la monitorización política, legislativa y normativa (16%), es decir, el seguimiento de cambios legales, debates parlamentarios, regulaciones emergentes, etc., tarea fundamental para anticipar riesgos y oportunidades para la organización. Le sigue la elaboración y desarrollo de planes de incidencia (15,3%). Otras funciones menos mencionadas, aunque relevantes, incluyen: el trabajo con coaliciones o grupos afines (9,8%), el asesoramiento en la redacción de leyes o enmiendas (8%), y la coordinación y comunicación interna sobre asuntos públicos con la dirección de la organización (7,5%). Este último punto sugiere que algunos profesionales también actúan como puente interno, sensibilizando a la alta dirección sobre la importancia de ciertos temas públicos. Solo un 1,5% mencionó "Otras" funciones no listadas, lo que parece indicar que las opciones planteadas en el cuestionario cubrían la mayor parte de su actividad diaria.

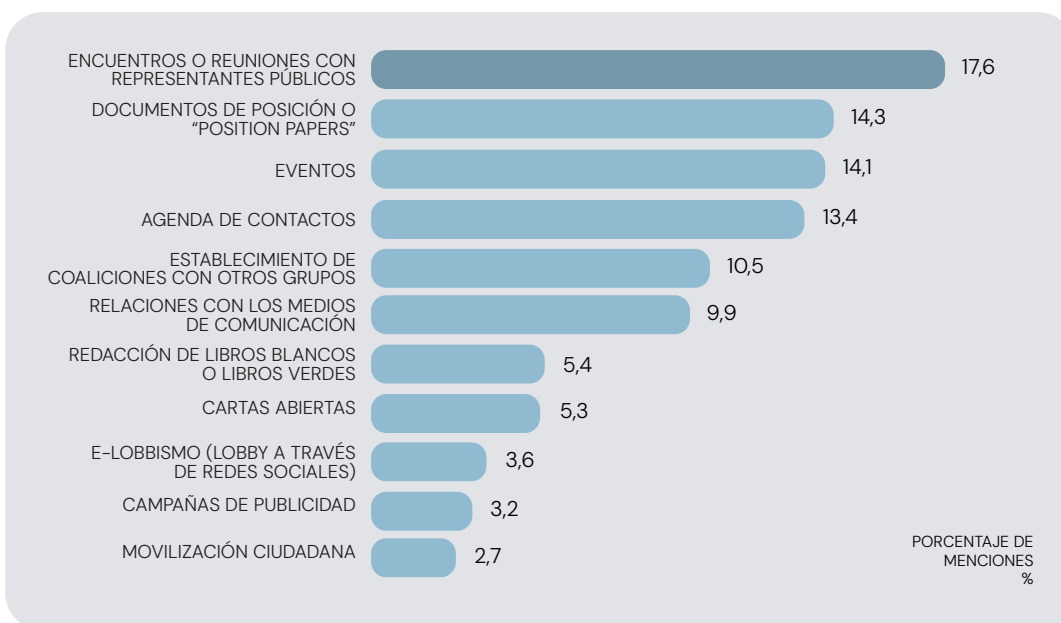
Herramientas utilizadas en el trabajo

Para desempeñar esas funciones, los profesionales utilizan diversas herramientas y tácticas, que podían seleccionar en una pregunta sin límite de opciones. La herramienta estrella es, como era de esperar, la reunión o encuentro con representantes públicos, mencionada en un 17,6% de las selecciones.

Gran parte del tiempo de estos profesionales se dedica tanto a la interacción con políticos y altos funcionarios (reuniones, *networking*, etc.) como a tareas internas de estrategia.

GRÁFICO 24. HERRAMIENTAS O TÁCTICAS DE LOBBY QUE LOS PROFESIONALES EMPLEAN EN SU TRABAJO.

Q49. EN TU TRABAJO: ¿UTILIZAS LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS?



N = 1.707. NOTA: RESPUESTA MÚLTIPLE.
FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Este dato confirma que el cara a cara con decisores –sea mediante reuniones formales, almuerzos de trabajo, etc.– sigue siendo el medio preferido para ejercer influencia, lo que incide en la idea general –que se refuerza con los resultados de todo este apartado– de que las funciones de acceso a los procesos decisorios sobresalen especialmente, al menos respecto a otras actividades informativas y comunicativas más mediadas, propias de la movilización y concienciación ciudadana –grassroots–.

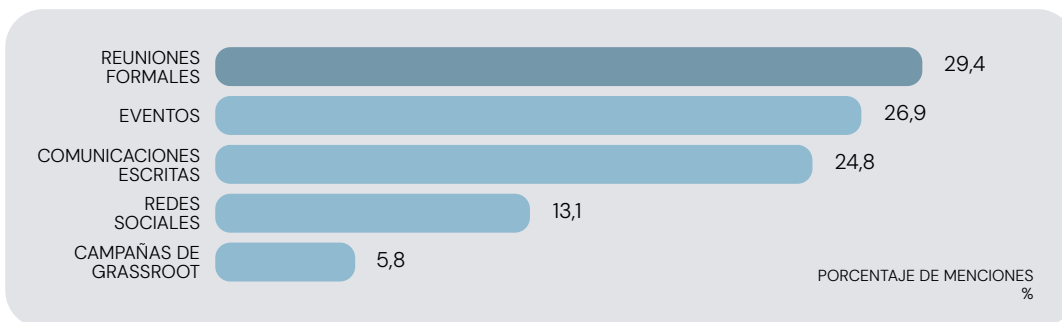
Otras tres actividades sobresalen también sobre el resto: la preparación de documentos de posición –*position papers*–, con 14,3% de las menciones; los eventos (14,1%); y mantener una agenda de contactos (13,4%). Otras herramientas destacadas incluyen las relaciones con los medios de comunicación (señaladas por el 9,9% de los encuestados) y el establecimiento de coaliciones con otros grupos con intereses comunes (10,5%). En menor medida se emplean tácticas como cartas abiertas (5,3%), para visibilizar una posición públicamente, la redacción de libros blancos o verdes (5,4%) sobre políticas específicas, las campañas de publicidad (3,2%) orientadas a influir en decisores indirectamente a través de la opinión pública, la movilización ciudadana (2,7%), y el e-lobbying a través de redes sociales (3,6%), cuyo bajo porcentaje indica que el uso directo de redes sociales para hacer lobby no está tan extendido, o quizá se percibe como menos efectivo, que la interacción personal.

Canales de comunicación

Relacionado con lo anterior, se preguntó específicamente por los canales de comunicación empleados para influir en la agenda pública. De nuevo se confirma que los profesionales confían sobre todo en canales directos y formales: las reuniones formales con decisores resultaron ser el canal más usado (29.4%), seguidas por la organización o participación en eventos (26.9%) como vías de comunicación centrales.

GRÁFICO 25. PRINCIPALES MODALIDADES DE COMUNICACIÓN EMPLEADAS PARA INCIDIR EN LA AGENDA PÚBLICA.

Q49. EN TU TRABAJO, ¿UTILIZAS ALGUNA DE LAS SIGUIENTES MODALIDADES DE COMUNICACIÓN Y CANALES PARA INCIDIR EN LA AGENDA PÚBLICA?



N = 994. NOTA: RESPUESTA MÚLTIPLE (HASTA 3 OPCIONES).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Las comunicaciones escritas, como por ejemplo el envío de cartas, notas o emails oficiales con posicionamientos, ocupan el tercer lugar (24,8%). En cambio, los canales menos utilizados son las redes sociales (13,1%) y las campañas de grassroots o base ciudadana (5,8%).

Este patrón refuerza la idea de que los asuntos públicos y el lobby en España se apoyan sobre todo en la interacción personal y el diálogo formalizado, complementado con la difusión de

Los profesionales confían sobre todo en canales directos y formales: las reuniones formales con decisores resultaron ser el canal más usado (29.4%), seguidas por la organización o participación en eventos (26.9%) como vías de comunicación centrales.

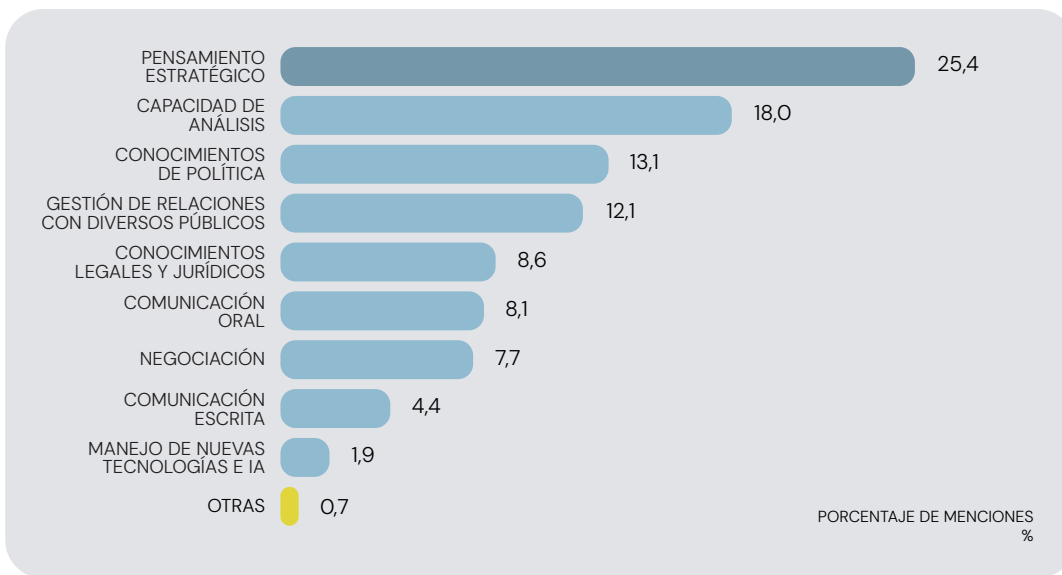
información en eventos sectoriales y el envío de documentos o cartas. Las redes sociales, si bien son herramientas masivas de comunicación, aparentemente no son percibidas como un medio eficaz para la incidencia política. Del mismo modo, las campañas de movilización ciudadana –que implican generar presión desde la base social– son raras en la caja de herramientas del profesional encuestado, quizá por enfocarse más en la persuasión “de arriba hacia arriba” (B2G, Business to Government) en lugar de estrategias indirectas más desestructuradas.

Competencias profesionales más importantes

Finalmente, se investigó la percepción sobre cuáles son las competencias clave para trabajar con éxito en asuntos públicos, pidiendo a los encuestados que señalaran las tres más importantes. La habilidad más valorada es el pensamiento estratégico, seleccionada en el 25,4% de las menciones, seguida de forma destacada por la capacidad de análisis (18%).

GRÁFICO 26. COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES PARA TRABAJAR EN ASUNTOS PÚBLICOS.

Q21. DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN AAPP, SEÑALA LAS TRES QUE CONSIDERAS MÁS IMPORTANTES.



La habilidad más valorada es el pensamiento estratégico, seleccionada en el 25,4% de las menciones, seguida de forma destacada por la capacidad de análisis (18%).

N = 987. NOTA: RESPUESTA MÚLTIPLE (HASTA 3 OPCIONES).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Estos resultados evidencian que los profesionales consideran crucial saber analizar el entorno, fijar objetivos y planificar acciones con visión a largo plazo. También refuerza esta idea el hecho de que las siguientes competencias –conocimiento de política (13,1%) y la gestión de relaciones con diversos públicos (*networking* y habilidades interpersonales con el 12,1%)– subrayen la importancia del capital relacional.

Habilidades y competencias más técnicas, como los conocimientos legales y jurídicos (8,6%), la comunicación oral efectiva (8,1%), destrezas de negociación (7,7%) y la comunicación escrita (4,4%) son citadas con mucha menor frecuencia. En este sentido, por ejemplo, llama la atención que la comunicación escrita tenga tan baja valoración relativa, quizás porque se da por descontado que el profesional debe expresarse bien, o porque prima más la oralidad en

el trato con decisores. También sorprende que el manejo de nuevas tecnologías e inteligencia artificial (solo 1,9% de menciones) aparezca al final de la lista y que no se detallen o reflejen otras competencias al margen de las citadas (0,7%, casi inexistente).

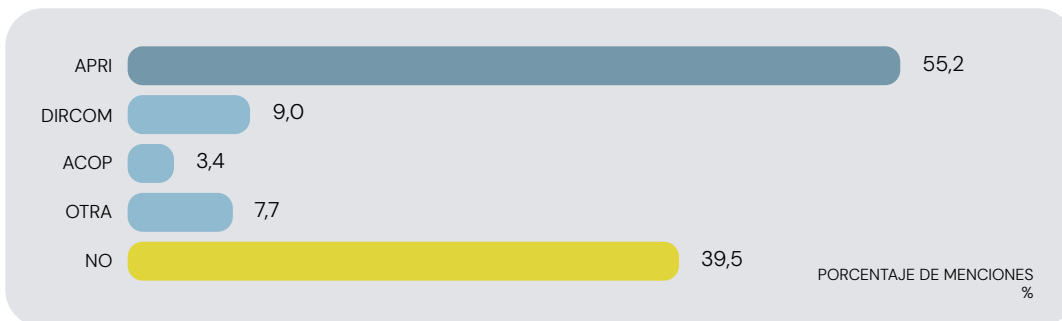
El bajo peso dado a las competencias digitales llama la atención en la era actual, y tal vez podría indicar que, al menos hasta 2025, los profesionales de asuntos públicos en España aún no han percibido la transformación digital (*big data*, IA, etc.) como algo central en su desempeño, o bien que es un aspecto emergente que aún no se valora tanto como otras habilidades clásicas. Es posible que en futuros estudios esta percepción cambie a medida que las herramientas de análisis de datos, de la generación de contenidos con IA, o de gestión digital de *stakeholders*, por ejemplo, cobren más protagonismo.

Pertenencia a asociaciones profesionales

La conciencia profesional en el sector es alta, ya que prácticamente dos tercios de los entrevistados pertenecen a algún tipo de organización profesional. Sin embargo, los resultados hay que interpretarlos con sumo cuidado, ya que APRI envió la invitación a participar a sus miembros, lo que explica que más del 50% de los entrevistados haya indicado ser parte de esta asociación. En todo caso, se ha logrado alcanzar un importante número de no asociados.

GRÁFICO 27. PERTENENCIA A ASOCIACIONES PROFESIONALES.

Q45. ¿ESTÁS ASOCIADO/A A ALGUNA ORGANIZACIÓN? (SELECCIONA LA/S QUE PROCEDA)



N = 363. RESPUESTA MÚLTIPLE.
FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Un 39,5% de los entrevistados que responde a esta pregunta (128 de 331) reconoce no pertenecer a ningún organismo de este tipo. Entre los asociados, que podían indicar su pertenencia a más de una asociación (29 de ellos, un 8,7%, declaran esa situación), 179 lo eran de la APRI, 20 de DIRCOM, 11 de ACOP, y 25 de otras como ANIS, AEFI, SEDISA, Farmaindustria, OCOE, DIRSE, ADC o Club Español de Directores de Relaciones Institucionales, entre otras.

Desafíos del sector

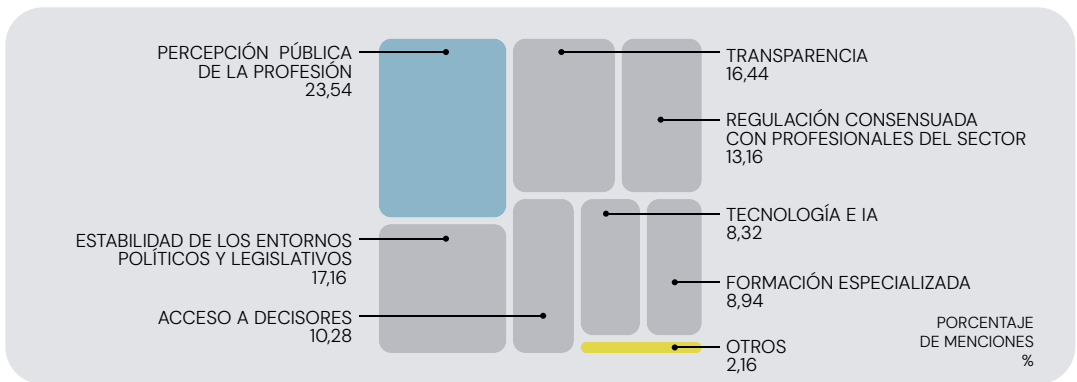
El reto de mejorar la percepción e imagen pública de la profesión es el desafío más citado por los encuestados (23,5%), seguido de la transparencia (16,64%), de la estabilidad de los entornos políticos y legislativos (17,2%) y de la necesidad de una regulación consensuada (13,2%). Es destacable que estos temas suponen el 70% de las 973 respuestas registradas –en una pregunta en la que se podían señalar varias opciones, sin límite–, reflejo de una gran inquietud por la legitimidad, reconocimiento y formalización de la profesión. En menor medida preocupan otros

—
Dos tercios de los entrevistados pertenecen a algún organismo oficial, aunque este resultado debe interpretarse con cuidado, ya que APRI envió la invitación a participar a sus miembros.
—

temas como las dificultades de acceso a los decisores (10,3%), los retos de la formación (8,9%) o la tecnología y la inteligencia artificial (8,3%).

GRÁFICO 28. DESAFÍOS PRINCIPALES QUE AFRONTA EL SECTOR.

Q23. EN TU OPINIÓN, ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES DESAFÍOS ACTUALES DEL SECTOR DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS/LOBBY? (SELECCIONA LOS QUE CONSIDERES).



N = 973. NOTA: RESPUESTA MÚLTIPLE.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Una treintena de profesionales añade más desafíos concretos en la respuesta abierta a esta pregunta. Entre los comentarios, apareció de forma reiterada la debilidad del marco institucional y ético. Se habla igualmente de la persistencia de algunas malas prácticas (conflictos de interés, nepotismo, intrusismo —especialmente de expolíticos— y presencia de falsos expertos) que erosionan la credibilidad del sector. Otros encuestados señalan la necesidad de mayor rigor profesional, con demandas claras de autoexigencia, metodologías sólidas, investigación aplicada y medición del impacto de la función, para desterrar el “humo” y diferenciar nítidamente el lobby profesional de otras prácticas opacas. En paralelo, se señalan tensiones organizativas y estratégicas, como la insuficiente consideración de los asuntos públicos como área estratégica por parte de CEOs y directivos, así como la dificultad para consolidar equipos estables dentro de las compañías. Finalmente, también se apuntan otros retos laborales y culturales: la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, salarios poco competitivos, la reticencia de algunas empresas a contratar perfiles especializados y la creciente dependencia de la volátil agenda internacional, que hace cada vez más complejo el ejercicio profesional.

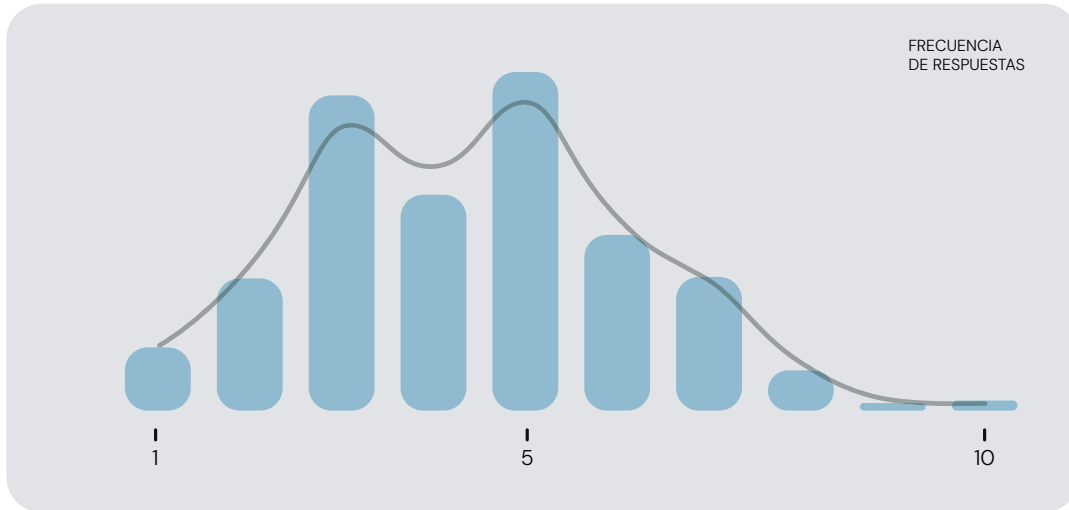
El reto de mejorar la percepción e imagen pública de la profesión es el desafío más citado por los encuestados (23,5%).

Valoración del sector en comparación con otros países

La escasa tradición y madurez de la profesión quizá justifique que, ante la pregunta de cómo valoran la actividad de lobby y asuntos públicos en España en comparación con otros países de la UE, los entrevistados “suspenden” al sector: el 50% lo valora con 4 puntos o menos, con una media de 4,4 puntos sobre 10, y una desviación estándar de 1,8. La respuesta más frecuente fue de 5 puntos (que podría indicar también no tener una opinión clara).

GRÁFICO 29. HISTOGRAMA DE LA COMPARACIÓN DEL SECTOR CON OTROS PAÍSES.

Q22. ¿CÓMO VALORAS LA ACTIVIDAD DE LOBBY Y ASUNTOS PÚBLICOS (AAPP) EN ESPAÑA EN COMPARACIÓN CON OTROS PAÍSES DE LA UE?



N = 297. ESCALA COMPLETA: (1. MUY NEGATIVA - 10 MUY POSITIVA)
FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

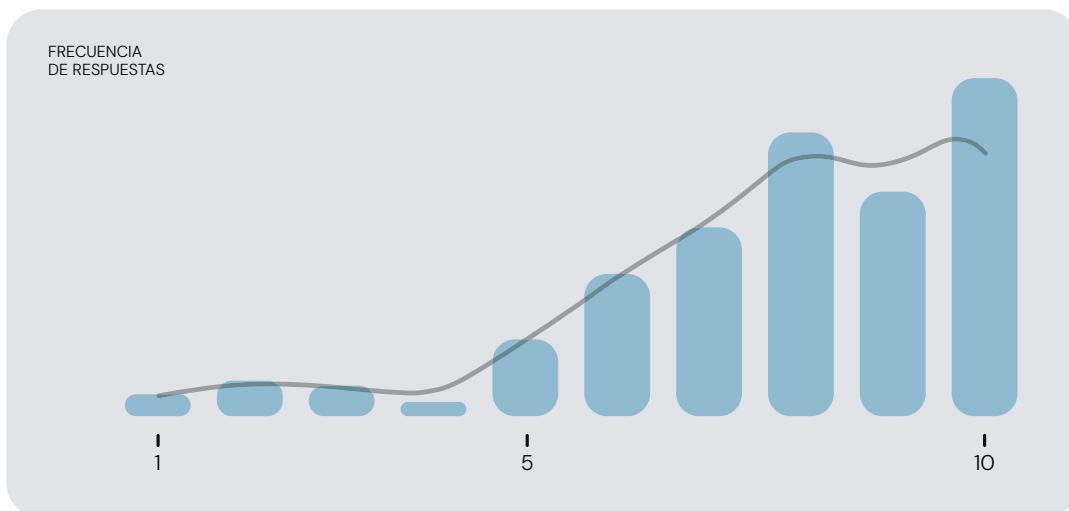
Ante la pregunta de cómo valoran la actividad de lobby y asuntos públicos en España en comparación con otros países de la UE, los entrevistados “suspenden” al sector.

Importancia de la aprobación de regulación específica

Quizá en consonancia con esa baja valoración de la situación del sector, hay un interés ampliamente generalizado en que se apruebe una regulación específica sobre sus actividades, como sucede en todos los países con una mayor tradición. Así lo muestra el Gráfico 30, con la distribución de frecuencias de los entrevistados, que arrojó una media de 7,8 sobre 10 (SD=2,1), con un 50% puntuando con 8 ó más, siendo 10 la respuesta más frecuente.

GRÁFICO 30. HISTOGRAMA DE LA IMPORTANCIA DE LA APROBACIÓN DE UNA REGULACIÓN DEL LOBBY EN ESPAÑA.

Q46. ¿CÓMO DE IMPORTANTE CONSIDERAS LA APROBACIÓN DE UNA REGULACIÓN DEL LOBBY EN ESPAÑA PARA UN MEJOR DESARROLLO DEL SECTOR?



N =297. ESCALA COMPLETA: (1. POCO IMPORTANTE - 10 MUY IMPORTANTE)
FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

En conjunto, la actividad profesional del lobista en España se caracteriza por una combinación de habilidades interpersonales, analíticas y estratégicas, apoyadas en un repertorio de herramientas tradicionales de influencia. La jornada típica involucra monitorear el entorno político, reunirse con decisores, redactar informes de posición y coordinar acciones estratégicas, usando sobre todo el cara a cara y la comunicación formal como vías de influencia. Para todo ello, se considera imprescindible pensar estratégicamente y analizar con rigor el entorno y el sistema político, mucho más que el dominio de técnicas comunicativas o tecnológicas específicas. Estos resultados, además de describir la praxis diaria, nos preparan para entender mejor cómo los profesionales perciben su propia profesión, asunto que se explora en la siguiente sección.

4.5. Percepción de la Profesión

En esta sección se recogen las actitudes y opiniones de los profesionales acerca de la naturaleza y legitimidad del lobby, la ética y la transparencia en el sector, así como la imagen pública del lobista. Los resultados evidencian un fuerte consenso interno: la mayoría de los profesionales tienen una visión positiva de su actividad y la consideran una función valiosa para la democracia y la mejora de la calidad de las políticas públicas. Al mismo tiempo, reconocen problemas en la práctica general del sector, especialmente en materia de transparencia (insuficiente) y en la necesidad de controles éticos (más estrictos), aunque confían en sus propios estándares éticos y valoran los de sus colegas. Asimismo, los datos muestran que los profesionales a menudo deben defender su labor ante percepciones externas negativas, y achacan esa mala imagen a la falta de regulación y a estereotipos promovidos por los medios de comunicación. En resumen, los profesionales de los asuntos públicos se perciben como actores legítimos y necesarios, aunque son conscientes de que la sociedad no siempre lo ve así y, por consiguiente, abogan por mejoras, como mayor regulación y transparencia, que dignifiquen la profesión.

Relevancia e impacto público de la profesión

Existe acuerdo casi unánime en cuanto a la contribución positiva del lobby. Prácticamente todos los encuestados “están de acuerdo” o “muy de acuerdo” en que “los Asuntos Públicos son algo más que una simple herramienta de contacto directo con los actores políticos”. La media de acuerdo fue de 6,5 sobre 7 en esta afirmación, indicando convencimiento de que el lobby trasciende el mero tráfico de influencias o contactos. Igualmente, la idea de que “los Asuntos Públicos son una herramienta útil de participación democrática” obtuvo un alto respaldo (media 6,3/7), lo mismo que la noción de que “el ejercicio de los Asuntos Públicos añade calidad y mejora los acuerdos de políticas públicas formuladas por los legisladores” (media 6,4/7). Estas opiniones reflejan que los profesionales ven su trabajo como legítimo y beneficioso para el sistema democrático, aportando información experta y articulando intereses que, en su ausencia, quedarían debilitados o fuera del debate público.

De hecho, la afirmación con mayor acuerdo de toda la encuesta fue que “los Asuntos Públicos deberían entenderse como una actividad profesional legítima de interlocución entre el sector privado, la sociedad civil y los poderes públicos”, con una puntuación media de 6,7/7. En otras palabras, hay un convencimiento interno muy fuerte de la legitimidad del lobby y de su rol como puente necesario entre la sociedad, incluidas empresas y ONGs, y el Gobierno.

En la Tabla 2, con la distribución de frecuencias de los distintos niveles de acuerdo (1, desacuerdo/7, acuerdo) sobre cada una de las afirmaciones, se puede apreciar el enorme consenso que existe sobre el papel positivo de los asuntos públicos para la sociedad.

Los profesionales a menudo deben defender su labor ante percepciones externas negativas, y achacan esa mala imagen a la falta de regulación y a estereotipos promovidos por los medios de comunicación.

TABLA 2: GRADO DE ACUERDO SOBRE AFIRMACIONES EN TORNO A LA FUNCIÓN DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS.

Q24-1. PERCEPCIÓN DE LA PROFESIÓN. SOBRE LA RELEVANCIA E IMPACTO SOCIAL DE LA PROFESIÓN.

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
LOS ASUNTOS PÚBLICOS SON ALGO MÁS QUE UNA SIMPLE HERRAMIENTA DE CONTACTO DIRECTO CON LOS ACTORES POLÍTICOS.	1	1	3	6	20	69	228	328
	0,30%	0,30%	0,91%	1,83%	6,10%	21,04%	69,51%	100,00%
LOS ASUNTOS PÚBLICOS SON UNA HERRAMIENTA ÚTIL DE PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA.	1	1	12	11	29	70	203	327
	0,31%	0,31%	3,67%	3,36%	8,87%	21,41%	62,08%	100,00%
EL EJERCICIO DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS AÑADE CALIDAD Y MEJORA LOS ACUERDOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS FORMULADAS POR LOS LEGISLADORES.	1	1	6	13	24	65	217	327
	0,31%	0,31%	1,83%	3,98%	7,34%	19,88%	66,36%	100,00%
LOS ASUNTOS PÚBLICOS DEBERÍAN ENTENDERSE COMO UNA ACTIVIDAD PROFESIONAL LEGÍTIMA DE INTERLOCUCIÓN ENTRE EL SECTOR PRIVADO, LA SOCIEDAD CIVIL Y LOS PODERES PÚBLICOS.	1	0	0	7	16	52	252	328
	0,30%	0,00%	0,00%	2,13%	4,88%	15,85%	76,83%	100,00%

NOTA. LAS NS VARÍAN ENTRE ÍTEMS ENTRE 327 Y 328 DEBIDO A VALORES PERDIDOS.
 ESCALA COMPLETA: (1. TOTALMENTE EN DESACUERDO - 7 TOTALMENTE DE ACUERDO).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Normas de conducta profesional

Al abordar cuestiones éticas, las opiniones son más matizadas. Por un lado, los profesionales confían en su propia integridad: la gran mayoría afirma “seguir un código ético estricto” en sus actividades de lobby, con una media de acuerdo de 6,3/7. No obstante, cuando evalúan el entorno general, son críticos: no consideran que el sector del lobby opere hoy con suficiente transparencia. De hecho, la afirmación “el sector del lobby opera con un nivel suficiente de transparencia” tuvo un acuerdo muy bajo (media de 3,9/7, inclinada al desacuerdo). Igualmente, fue moderado el acuerdo con “la mayoría de los lobistas que conozco siguen altos estándares éticos” (media 5,1/7), lo que indica que perciben que muchos colegas son éticos, pero no con la misma contundencia con que avalan su propia ética. Además, hay un amplio respaldo a la idea de que “debería haber más control sobre el cumplimiento ético” en la profesión (media 6/7).

TABLA 3. GRADO DE ACUERDO SOBRE ASPECTOS ÉTICOS EN TORNO A LOS ASUNTOS PÚBLICOS Y EL LOBBY.

Q24-2. PERCEPCIÓN DE LA PROFESIÓN. SOBRE LAS NORMAS DE CONDUCTA PROFESIONAL.

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
EL SECTOR DEL LOBBY OPERA CON UN NIVEL SUFICIENTE DE TRANSPARENCIA.	24	36	60	90	77	30	10	327
	7,34%	11,01%	18,35%	27,52%	23,55%	9,17%	3,06%	100%
LA MAYORÍA DE LOS LOBISTAS QUE CONOZCO SIGUEN ALTOS ESTÁNDARES ÉTICOS.	7	15	17	63	84	77	63	326
	2,15%	4,60%	5,21%	19,33%	25,77%	23,62%	19,33%	100%
YO SIGO UN CÓDIGO ÉTICO ESTRICTO EN MIS ACTIVIDADES.	2	2	10	10	28	69	207	328
	0,61%	0,61%	3,05%	3,05%	8,54%	21,04%	63,11%	100%
DEBERÍA HABER MÁS CONTROL SOBRE EL CUMPLIMIENTO ÉTICO.	2	4	8	17	53	93	150	327
	0,61%	1,22%	2,45%	5,20%	16,21%	28,44%	45,87%	100%

NOTA. LAS NS VARÍAN ENTRE ÍTEMS ENTRE 326 Y 328 DEBIDO A VALORES PERDIDOS.
 ESCALA COMPLETA: (1. TOTALMENTE EN DESACUERDO - 7 TOTALMENTE DE ACUERDO).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Estos resultados revelan cierta autocrítica colectiva: los lobistas confían en sí mismos y valoran a muchos de sus pares, pero admiten que el sector en su conjunto necesita mejorar en transparencia y regulación ética. Por ello apoyan iniciativas de regulación o códigos más exigentes que eleven la confianza pública en la actividad. Al mismo tiempo, también reflejan un cierto fenómeno de “efecto tercera persona” (*third person effect*) (Davison, 1983). Aunque originalmente formulado en el ámbito de la percepción de la influencia mediática, el *third-person effect* puede extenderse a la esfera ética: los individuos tienden a sobrestimar la susceptibilidad de los demás a conductas o influencias poco éticas, mientras subestiman su propia vulnerabilidad (Lee, 2020).

Percepciones sobre el propio trabajo

En conexión con las anteriores valoraciones, se preguntó a los entrevistados sobre otras percepciones personales en torno a aspectos de su trabajo. En este caso, hubo un gran acuerdo sobre dos afirmaciones relacionadas con el contenido de su trabajo. En primer lugar, declararon con un consenso de 6,5/7 que “proporcionar información experta es una función clave de su trabajo”, aunque, como ya se ha visto, este rol en la práctica parece secundario respecto al cultivo de relaciones de influencia. En segundo lugar, también el acuerdo es muy consistente ante la afirmación “el trabajo del lobista es conseguir la participación de las organizaciones en los procesos de políticas públicas a través del traslado de la visión y propuestas de la organización representada al legislador, y la construcción de consensos” (6,2/7).

En la Tabla 4, las opiniones aparecen más divididas cuando se valora en qué medida se sienten cómodos con el término lobista (“Me siento cómodo con el término lobista”, 5,2/7), y cuando comentan su acuerdo o desacuerdo con la frase “Rechazaría representar intereses contrarios a mis principios éticos” (5,7/7). En este último caso, menos de la mitad (49%) están completamente de acuerdo en rechazar esa situación de trabajo un tanto “mercenario”, y en el resto hay cierta dispersión de opiniones. Casi un 25% de los entrevistados está más bien en desacuerdo con esa afirmación, lo cual es comprensible, ya que en el sector se debe trabajar con organizaciones y clientes diversos, cuyos intereses y actividades no necesariamente se alinean con los principios éticos personales de los profesionales.

Los lobistas confían en sí mismos y valoran a muchos de sus pares, pero admiten que el sector en su conjunto necesita mejorar en transparencia y regulación ética.

TABLA 4. GRADO DE ACUERDO CON AFIRMACIONES SOBRE EL PROPIO TRABAJO.

Q24-3. PERCEPCIÓN DE LA PROFESIÓN. SOBRE EL ESTILO PROFESIONAL Y SENTIMIENTO HACIA LA PROFESIÓN.

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
PROPORCIONAR INFORMACIÓN EXPERTA ES UNA FUNCIÓN CLAVE DE MI TRABAJO.	0	0	1	9	34	76	206	326
	0,00%	0,00%	0,31%	2,76%	10,43%	23,31%	63,19%	100,00%
ME SIENTO CÓMODO CON EL TÉRMINO LOBISTA.	13	18	21	49	69	50	107	327
	3,98%	5,50%	6,42%	14,98%	21,10%	15,29%	32,72%	100,00%
EL TRABAJO DEL LOBISTA ES CONSEGUIR LA PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN LOS PROCESOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS A TRAVÉS DEL TRASLADO DE LA VISIÓN Y PROPUESTAS DE LA ORGANIZACIÓN REPRESENTADA AL LEGISLADOR, Y LA CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS.	3	0	1	17	44	93	167	325
	0,92%	0,00%	0,31%	5,23%	13,54%	28,62%	51,38%	100,00%
RECHAZARÍA REPRESENTAR INTERESES CONTRARIOS A MIS PRINCIPIOS ÉTICOS.	13	8	20	39	35	51	160	326
	3,99%	2,45%	6,13%	11,96%	10,74%	15,64%	49,08%	100,00%

NOTA. LAS NS VARÍAN ENTRE ÍTEMS ENTRE 325 Y 327 DEBIDO A VALORES PERDIDOS.
 ESCALA COMPLETA: (1. TOTALMENTE EN DESACUERDO - 7 TOTALMENTE DE ACUERDO).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Definición y esencia de la profesión

En la encuesta se presentaron varias definiciones de Asuntos Públicos (AAPP) para ver la identificación conceptual de los profesionales con la esencia de su actividad. La definición con consenso más fuerte (6,3/7) fue que “AAPP tiene la función de trasladar intereses legítimos a las administraciones públicas en todos los niveles (europeo, estatal, autonómico)”. Hubo también amplio acuerdo (media 5,9/7) con que “AAPP es una función directiva que analiza e interpreta el entorno político de una organización y gestiona una respuesta apropiada y eficaz a ese entorno”, lo que encaja con la visión estratégica de los asuntos públicos y el lobby.

En cambio, definiciones con connotaciones menos neutras contaron con menor aceptación. Por ejemplo, el mayor desacuerdo se produjo con la frase “AAPP consiste en transformar el poder económico de las organizaciones en poder político” (media 3,9/7). Esto es interesante: la visión de “comprar influencia con dinero” o traducir dinero en poder político *per se* no es aceptada como válida por los encuestados; prefieren enfatizar aspectos de legitimidad y gestión profesional. También estuvieron algo divididos respecto a “AAPP es un proceso planificado de comunicación de carácter persuasivo, aunque de contenido predominantemente informativo” (media 4,9/7). Parece que los profesionales consideran que, si bien su actividad implica persuasión y comunicación, no se reduce a eso, o difieren en cuán persuasivo vs. informativo es el enfoque de su trabajo.

Otro concepto con alto acuerdo fue “el trabajo del lobista es conseguir la participación de las organizaciones en los procesos de políticas públicas, trasladando su visión al legislador y construyendo consensos” (media 6,2/7). Este consenso reafirma la concepción positiva y colaborativa del lobby: ayudar a incluir a las organizaciones en la deliberación pública y formar consensos informados. En definitiva, los profesionales definen su labor en términos nobles –interlocución legítima, función directiva estratégica, construcción de consensos– y rechazan definiciones reduccionistas o que la equiparen a mero tráfico de influencias o convertir el dinero en poder.

La definición con consenso más fuerte (6,3/7) fue que “AAPP tiene la función de trasladar intereses legítimos a las administraciones públicas en todos los niveles (europeo, estatal, autonómico)”.

TABLA 5. GRADO DE ACUERDO CON DIVERSAS CONCEPTUALIZACIONES DE LOS ASUNTOS PÚBLICOS.

Q24-4. PERCEPCIÓN DE LA PROFESIÓN. SOBRE LA DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOBBY Y ASUNTOS PÚBLICOS (AAPP):

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
AAPP CONSISTE EN TRANSFORMAR EL PODER ECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES EN PODER POLÍTICO.	45 13,98%	38 11,80%	49 15,22%	63 19,57%	61 18,94%	42 13,04%	24 7,45%	322 100,00%
AAPP ES UNA FUNCIÓN DIRECTIVA QUE ANALIZA E INTERPRETA EL ENTORNO POLÍTICO DE UNA ORGANIZACIÓN Y GESTIONA UNA RESPUESTA APROPIADA Y EFICAZ A ESE ENTORNO.	1 0,31%	2 0,62%	11 3,40%	22 6,79%	61 18,83%	111 34,26%	116 35,80%	324 100,00%
AAPP SE ENFOCA EN RESOLVER PROBLEMAS O APROVECHAR OPORTUNIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN CON ORIGEN EN LAS RELACIONES CON LOS PODERES PÚBLICOS.	7 2,15%	10 3,08%	19 5,85%	48 14,77%	87 26,77%	86 26,46%	68 20,92%	325 100,00%
AAPP ES UN PROCESO PLANIFICADO DE COMUNICACIÓN DE CARÁCTER PERSUASIVO, AUNQUE DE CONTENIDO PREDOMINANTE INFORMATIVO.	11 3,40%	16 4,94%	31 9,57%	57 17,59%	90 27,78%	68 20,99%	51 15,74%	324 100,00%
AAPP TIENE LA FUNCIÓN DE TRASLADAR INTERESES LEGÍTIMOS A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN GENERAL Y EN ESPECIAL A LOS PODERES LEGISLATIVOS Y EJECUTIVOS TANTO A NIVEL EUROPEO COMO ESTATAL Y AUTONÓMICO	2 0,62%	2 0,62%	2 0,62%	10 3,08%	35 10,77%	89 27,38%	185 56,92%	325 100,00%

NOTA. LAS NS VARÍAN ENTRE ÍTEMS ENTRE 322 Y 325 DEBIDO A VALORES PERDIDOS. ESCALA COMPLETA: (1. TOTALMENTE EN DESACUERDO - 7 TOTALMENTE DE ACUERDO). FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Imagen pública y regulación del lobby

Un conjunto de afirmaciones abordó cómo los profesionales valoran la percepción externa de la profesión. Lamentablemente, aquí también se detecta que los profesionales sienten la carga de una imagen negativa. Están bastante de acuerdo (5,9/7) con que “los estereotipos negativos no reflejan la realidad del trabajo”, indicando que consideran injusta la imagen tópica del lobista como alguien turbio o manipulador. Asimismo, creen firmemente que “en España, la falta de una regulación del lobby daña su percepción social” (5,7/7). Es decir, los encuestados atribuyen parte de la mala imagen a la ausencia de un marco legal claro que delimite y transparente la actividad. La gran mayoría también concuerda en que “los medios exageran los aspectos negativos del lobby” (5,8/7), sugiriendo que los medios de comunicación contribuyen a una visión sensacionalista o distorsionada. No es sorprendente, por tanto, que más de la mitad de los profesionales indiquen que “a menudo tienen que defender su profesión ante los demás” (5,1/7). Este valor por encima del punto medio refleja que muchos se ven en la necesidad de explicar o justificar que su trabajo es lícito y beneficioso, cuando hablan con personas ajenas al sector, lo cual puede indicar que esa mala imagen sea fuente de una cierta frustración profesional.

TABLA 6. GRADO DE ACUERDO CON DIVERSAS AFIRMACIONES SOBRE LA IMAGEN PÚBLICA DE LA PROFESIÓN.

Q24-5. PERCEPCIÓN DE LA PROFESIÓN. SOBRE LA IMAGEN PÚBLICA DEL LOBBY Y LOS ASUNTOS PÚBLICOS (AAPP).

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
A MENUDO TENGO QUE DEFENDER MI PROFESIÓN ANTE LOS DEMÁS.	13 3,98%	17 5,20%	30 9,17%	49 14,98%	63 19,27%	62 18,96%	93 28,44%	327 100,00%
EN ESPAÑA, LA FALTA DE UNA REGULACIÓN DEL LOBBY DAÑA SU PERCEPCIÓN SOCIAL.	10 3,06%	8 2,45%	17 5,20%	29 8,87%	46 14,07%	80 24,46%	137 41,90%	327 100,00%
LOS ESTEREOTIPOS NEGATIVOS NO REFLEJAN LA REALIDAD DEL TRABAJO.	1 0,31%	5 1,54%	12 3,69%	25 7,69%	42 12,92%	92 28,31%	148 45,54%	325 100,00%
LOS MEDIOS EXAGERAN LOS ASPECTOS NEGATIVOS DEL LOBBY.	5 1,53%	8 2,45%	13 3,99%	31 9,51%	39 11,96%	83 25,46%	147 45,09%	326 100,00%

NOTA. LAS NS VARÍAN ENTRE ÍTEMS ENTRE 325 Y 327 DEBIDO A VALORES PERDIDOS.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

En conjunto, las percepciones manifestadas en este apartado muestran un colectivo que cree firmemente en la legitimidad y utilidad democrática de su labor, pero que es consciente de los déficits de transparencia y la mala prensa que les aquejan. Apoyan más regulación y mayores estándares éticos para revertir esa imagen y consideran que gran parte de la crítica externa está basada en estereotipos o desconocimiento. La profesión parece estar en un proceso de búsqueda de reconocimiento social: internamente cohesionado en sus valores, pero externamente todavía luchando contra la incomprensión. El fuerte respaldo a la legitimidad del lobby y a su mejora ética sugiere que los profesionales están abiertos, e incluso desean, cambios urgentes, como un registro de lobistas efectivo, códigos deontológicos más vinculantes u otras iniciativas que profesionalicen aún más el sector ante la sociedad.

4.6. Datos Sociodemográficos

Por último, en la encuesta se recopilaban datos sociodemográficos básicos para contextualizar el perfil de los participantes. El estudio refleja un sector relativamente diverso en género y con presencia de distintas generaciones, aunque predominantemente compuesto por profesionales en la franja de los 30 a 50 años, mayoritariamente de nacionalidad española y que residen en la Comunidad de Madrid.

Género

La distribución por sexo muestra una mayoría masculina pero con significativa representación femenina. Un 57,9% de los encuestados se identificó como hombre y un 40,3% como mujer. El restante 1,8% corresponde a otro género (0,3%) o prefirió no declarar (1,6%). El ámbito del lobby en España, aunque históricamente pudo estar dominado por hombres, actualmente cuenta con cerca de un 40% de mujeres. Así, en la profesión en su conjunto la presencia femenina es significativa, apuntando a una evolución hacia mayor paridad, como se ha reflejado también en otros estudios. De hecho, como ya se comenta en la parte introductoria de este estudio, la situación española parece ser mucho mejor en términos de paridad de género que la de otros países de nuestro entorno, en los que las mujeres suponen un porcentaje mucho menor (Suecia 30%, Dinamarca 28%, Reino Unido 23%, Países Bajos 17%, y Alemania 10%) (Junk *et al.*, 2021).

Edad

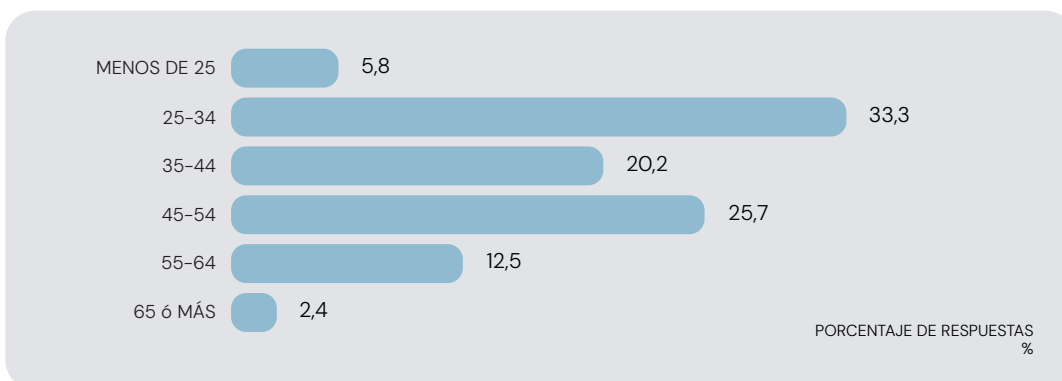
La edad de los profesionales encuestados abarca varias cohortes, pero con fuerte concentración en adultos jóvenes y de mediana edad. El grupo de 25 a 34 años constituye la mayor proporción (33,3% de la muestra). Le sigue de cerca la franja de 45 a 54 años con un 25,7%. Estos datos confirman la coexistencia de una generación joven emergente con otra más consolidada. Un 20,2% tiene entre 35–44 años, por lo que aproximadamente 4 de cada 5 profesionales (79%) están entre los 25 y los 54 años. Los mayores de 55 a 64 años suponen el 12,5%, y es minoritaria la presencia de menores de 25 (5,8%) o de 65 o más años (2,4%).

Si se unen los grupos de 34 a 54 años, observamos que el 45,9% de los entrevistados pertenece a ese grupo. Esto también se refleja al calcular la edad media aproximada, que es de 41,5 años –media para datos agrupados, con mantenimiento de tramo de edad similar al utilizado en las demás cohortes, de 10 años, para las horquillas abiertas, de menos de 25 años y más de 65–.

La edad de los profesionales encuestados abarca varias cohortes, pero con fuerte concentración en adultos jóvenes y de mediana edad.

GRÁFICO 31. PORCENTAJES DE PARTICIPANTES POR RANGO DE EDAD.

Q30. ¿EN QUÉ FRANJA DE EDAD TE ENCUENTRAS?



N = 327.
FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Estos datos indican que es una profesión donde se ingresa unos pocos años después de concluir los estudios superiores –hay muy pocos profesionales menores de 25– y en la que se puede hacer carrera hasta edades cercanas a la jubilación, aunque la proporción decae a partir de los 55, probablemente por la renovación generacional o porque algunos se incorporen a otras actividades. Es significativo que, al calcular la media por género para datos agrupados por intervalos, la edad media aproximada de las mujeres sea casi dos años (42,3) más alta que la de los hombres (40,6).

Nacionalidad

Dado que el estudio se enfoca en España, no sorprende que la gran mayoría de los profesionales sean españoles: un 89,5% de los encuestados tiene nacionalidad exclusivamente española. Además, un 4,3% declaró doble nacionalidad –española y otra–, mientras que un 3,7% son ciudadanos de otros países de la UE y un 2,5% de países extracomunitarios, entre otros, Gran Bretaña, Estados Unidos, Argentina, Perú, Venezuela y Colombia. El sector del lobby en España está compuesto casi enteramente por talento nacional, con incorporaciones de profesionales extranjeros europeos y muy pocos de fuera de la UE.

Comunidad Autónoma de residencia

Geográficamente, el colectivo muestra una alta concentración: un 76,4% de los participantes en el estudio reside en la Comunidad de Madrid. Es un dato esperable dado que Madrid es la sede del Gobierno central, de la mayoría de instituciones estatales y de muchas grandes empresas y asociaciones.

La siguiente región con más profesionales es Cataluña, aunque a mucha distancia, con un 8,7% –muy probablemente concentrados en Barcelona, donde operan el Parlamento autonómico y también bastantes sedes corporativas–. Otras comunidades presentan porcentajes mucho menores: Andalucía aporta un 1,9%, la Comunidad Valenciana 1,2%, País Vasco 1,6%, Galicia 0,9% y Navarra 1,2%. Varias comunidades apenas cuentan con un encuestado –Aragón, Asturias, Baleares, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Extremadura, Murcia– o ninguno –Cantabria, La Rioja, Ceuta/Melilla–. Además, un 2,5% indicó “Otro lugar”, que podría referirse a residencias fuera de España; Bruselas, quizá. En definitiva, la “capitalidad” de Madrid en el ámbito del lobby es clara.

El colectivo muestra una alta concentración: un 76,4% de los participantes en el estudio reside en la Comunidad de Madrid.

GRÁFICO 32. COMUNIDAD AUTÓNOMA DE RESIDENCIA.

Q32. ¿CUÁL ES TU COMUNIDAD AUTÓNOMA DE RESIDENCIA?



N = 322.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Estos datos sociodemográficos complementan la imagen profesional: tenemos un grupo casi mayoritario (46%) entre 35-54 años, con moderado predominio masculino, españoles y la gran mayoría radicados en Madrid. Ello coincide con el perfil esperado de profesionales formados –recordemos que la mayoría tiene estudios avanzados– que se desplazan a la capital donde están las instituciones, lo que sucede también en otros países, como ya se avanzó en el análisis comparado del apartado 2. La composición de género indica la ya comentada mayor apertura del sector a la mujer en décadas recientes, mientras que la diversidad geográfico-cultural es baja, lo cual puede deberse a la necesidad de entender el contexto político local, favoreciendo el talento nacional.

5.

Perfiles
profesionales:
análisis por
agrupaciones

En este capítulo se analizan aspectos relacionados con el grado en que ciertas características de los profesionales y su trabajo se relacionan con aspectos distintivos del perfil laboral o de las opiniones sobre la actividad. Para ello, se toman como referencia los temas y hallazgos de otras investigaciones, ya comentadas en la introducción al estudio, así como los resultados del análisis estadístico derivados de nuevos cruces de variables posibilitados por el diseño de la investigación. En concreto, se abordan cuestiones como las siguientes:

- » Diferencias por género. Se responderá, entre otras, a preguntas como: ¿tienden las profesionales mujeres a enfatizar ciertas competencias o a percibir de modo distinto la ética del sector en comparación con sus colegas varones?; ¿hay distinciones en el tipo de organizaciones o áreas en las que trabajan mayoritariamente?; ¿existen perfiles de formación diferenciados? También se analizarán posibles brechas salariales o de otro tipo.
- » Diferencias por generación y experiencia. ¿Hay alguna dimensión del perfil profesional muy distinta por generaciones?; ¿los profesionales más jóvenes son más proclives a usar herramientas digitales o a valorar aspectos como la transparencia en comparación las generaciones más mayores?; ¿cuáles son los tipos de organizaciones en las que el porcentaje de jóvenes es mayor?; ¿supone la experiencia algún cambio relevante en la percepción de la profesión?
- » Influencia del tipo de organización en las prácticas y valores. Se trata de examinar si quienes trabajan en consultoras externas difieren en cuestiones relacionadas con su actividad de quienes lo hacen en entornos *in-house*, en empresas u otro tipo de organizaciones. También se analizará si el tamaño de las organizaciones incide de algún modo en percepciones y prácticas profesionales.
- » Percepciones según formación y sector de procedencia. Dado que muchos profesionales llegan al sector con experiencias previas variadas –empresa, periodismo, administración pública o la política–, tiene interés conocer si ese origen se relaciona con particularidades específicas del modo de hacer y de comprender la actividad de gestión de asuntos públicos y lobby. De igual modo, se procederá al análisis del impacto que puedan tener los diversos antecedentes de formación académica, por ejemplo en su relación con distintos tipos de puestos ocupados.
- » Percepciones según el puesto que se ocupa. Se trata de valorar en qué medida los perfiles profesionales se asocian con actividades y percepciones significativamente distintas, o con otras características particulares como la formación, *background* laboral, etc.

5.1. Estrategia de análisis estadístico

La estrategia estadística seguida en este capítulo adopta un enfoque analítico-exploratorio y de contraste de hipótesis, orientado a identificar patrones significativos, asociaciones y diferencias relevantes entre variables. La base empírica de 331 casos válidos es un tamaño muestral que permite realizar análisis univariantes y multivariantes robustos, así como pruebas de contraste con adecuada estabilidad y potencia estadística (Field, 2017). Sin embargo, dado que, como ya se ha comentado, no existe un censo exhaustivo y verificable de la población total de profesionales objeto de estudio, este análisis no persigue hacer inferencias poblacionales estrictas en el sentido clásico de la estadística inferencial basada en muestreo probabilístico (Lohr, 2021). El objetivo es generar evidencia empírica sistemática, maximizando la validez interna y la capacidad explicativa

de los datos disponibles, más que establecer estimaciones generalizables a una población definida (Creswell & Creswell, 2018).

Para analizar y explicar las distintas relaciones planteadas, se emplea una combinación de pruebas paramétricas y no paramétricas, seleccionadas en función de la naturaleza de las variables y del cumplimiento de los supuestos correspondientes –normalidad, homogeneidad de varianzas–. Se utilizarán fundamentalmente pruebas de Chi-cuadrado para asociaciones entre variables categóricas, y pruebas de la t de Student y de análisis de la varianza (ANOVA) para el estudio de las ordinales y continuas. En todos los casos se adoptará el nivel de significancia estadística generalmente aceptado de $p < 0,05$. En las pruebas de Chi-cuadrado se reportará el tamaño del efecto con la V de Cramer ($V \leq 0,10$, efecto pequeño; $V = 0,10-0,30$, efecto medio; $V \geq 0,30$, efecto grande). Todos los análisis estadísticos de este capítulo se han realizado con SPSS 27 y/o Jamovi 2.7.12.

Con el fin de favorecer la coherencia analítica y garantizar tamaños muestrales suficientes en cada categoría, se han colapsado algunas variables originales en agrupaciones más amplias. Esta decisión tiene que ver con el hecho de que, en bastantes variables, se ha concretado un número grande de posibles respuestas para mejorar la calidad de la información recabada. Este nivel de detalle es útil para los análisis descriptivos, pero plantea problemas para otros análisis estadísticos. Por tanto, la recodificación responde tanto a criterios conceptuales como estadísticos. En primer lugar, se agruparon categorías temáticamente afines para mantener la consistencia teórica y evitar una fragmentación excesiva de la información, facilitando así la interpretación sustantiva de los resultados (DeVellis, 2016). En segundo lugar, se consolidaron aquellas variables con items u opciones con muy baja representación, para asegurar frecuencias adecuadas en las pruebas estadísticas y mejorar la estabilidad de los contrastes de hipótesis. En definitiva, el colapso de variables permite maximizar la robustez analítica y la claridad a la hora de interpretar, y garantiza que las relaciones observadas reflejen patrones significativos dentro de la muestra, evitando resultados engañosos derivados de tamaños de celda insuficientes, o de una atomización excesiva de los grupos (Lohr, 2021).

Las variables colapsadas para este análisis han sido las siguientes:

- » **Q1.** Titulación universitaria. Esta pregunta tenía 10 opciones, además de la de “Otra” (escriba). Para el análisis estadístico de las 10 opciones, se han reconfigurado en 5 categorías: **1. Derecho y políticas** (Derecho, y Ciencias Políticas); **2. Comunicación** (Periodismo, Publicidad y relaciones públicas, y Comunicación); **3. Economía y relaciones internacionales** (Economía/ADE, y Relaciones Internacionales); **4. Otras** (Sociología, Otras áreas de Humanidades, Ingeniería y otras Ciencias); **5. Dos o más titulaciones** (categoría nueva, si cumplían esa condición, ya que 82 entrevistados la cumplían).
- » **Q8.** Perfil/puesto profesional. Las 6 opciones de perfil profesional se han recodificado en 4, de la siguiente forma: **1. Técnico/responsable área** (Técnico/a, y Responsable de área); **2 Directivo** (Director/a); **3. Consultor** (Consultor/a junior, y Consultor/ senior); **4. Otros** (Otro).
- » **Q11.** Área/departamento donde se trabaja. En esta variable, con 5 opciones de respuesta, solo se ha hecho un ajuste, para que todas las agrupaciones tuviesen suficiente número de respuestas. Las opciones 4. Depto. Legal y Jurídico, y 5. Otros se han unido en una conjunta, **4. Otros**, por lo que la nueva variable de áreas de trabajo queda así: **1. Asuntos Públicos; 2. Relaciones Institucionales; 3. Comunicación; 4. Otros.**

- » **Q12.** Años de experiencia. También en este caso solo se ha realizado una modificación, colapsando las opciones 1. Menos de 1 año, y 3. Menos de 3 años, en una única categoría: 1. Tres o menos años. De este modo, la nueva variable tiene cuatro opciones: **1. Tres o menos años; 2. De 4 a 7 años; 3. De 8 a 15 años; 4. Más de 15 años.**
- » **Q15.** Tipo de organización en la que se trabaja. Las 9 opciones de respuesta a esta pregunta se han recodificado en tres, para reflejar mejor la diferencia entre AAPP externos y AAPP *in-house*, y para lograr un mayor equilibrio entre grupos. Las tres categorías en la nueva variable son: **1. Empresa** (Empresa privada no consultora); **2. Consultora** (Consultora de comunicación y asuntos públicos, y Consultora especializada en asuntos públicos); **3. Otras** (ONGs/Tercer Sector, Administración Pública, Asociación profesional o sectorial; Servicios profesionales; Autónomo; Otros).
- » **Q47.** Número de empleados. La pregunta original planteaba 7 horquillas de número de empleados, pero con distribuciones muy dispares. Por ello, se ha colapsado en 3 categorías más homogéneas desde el punto de vista del número de casos: **1. Entre 0 y 50 empleados** (Entre 0 y 10, y entre 11 y 50); **2. Entre 51 y 1.000 empleados** (Entre 51 y 100, entre 101 y 500, y entre 501 y 1.000), y **3. Más de 1.000 empleados** (Entre 1.001 y 5.000, y más de 5.000 empleados).
- » **Q47-C47.** Facturación. Por los mismos motivos que en el caso anterior, las 8 horquillas de nivel de ingresos de la organización en la que trabajan se han reorganizado en 4 opciones: **1. Entre 0 y 1 millón de euros** (Entre 0 y 1 millón); **2. Entre 1 y 50 millones de euros** (Entre 1 y 50 millones); **3. Entre 50 y 1.000 millones de euros** (Entre 51 y 100; entre 101 y 250; entre 251 y 500; entre 501 y 1.000); **4. Más de 1.000 millones** (Entre 1.001 y 5.000; más de 5.000 millones de euros).
- » **Q29.** Género. Esta variable, con 4 opciones (1. Hombre, 2. Mujer, 3. Otro, 4. Prefiero no contestar), se ha reducido a 2 (**1. Hombre, 2. Mujer**), dado que las otras respuestas tenían muy pocos casos (Otro=1, Prefiero no contestar=5).
- » **Q30.** Edad. En la nueva variable agregada, las 6 franjas de edad del cuestionario se condensan en tres: **1. Hasta 35 años** (menos de 25, y de 25 a 34); **2. De 35 a 54 años** (De 35 a 44, y de 45 a 54); **3. 55 o más años** (de 55 a 64, y 65 o más).

Además de estas variables colapsadas, se han creado dos nuevas variables de interés, sumando las respuestas a preguntas interrelacionadas en dos ámbitos clave: el uso de determinadas herramientas más relacionales, informativas o sociales; y las opiniones manifestadas sobre aspectos que, de una u otra forma, están relacionados con la ética de la profesión.

- » **Uso de herramientas:** en este apartado, los entrevistados podían seleccionar sin límite de opciones entre 11 herramientas que utilizan en su trabajo, que se pueden agrupar del siguiente modo, si las dividimos en tres tipos principales: **1. Relacionales:** encuentros o reuniones, agenda de contactos, coaliciones con otros grupos y eventos; **2. Expertise:** position papers, cartas abiertas, libros blancos; **3. Acción pública:** movilización ciudadana, e-lobbismo, campañas de publicidad, relación con los medios. La nueva variable es el sumatorio de las herramientas utilizadas por cada entrevistado –cada una podía ser utilizada (1) o no (0)–.
- » **Preocupación ética:** esta nueva variable se halla como la media de las valoraciones en las escalas Likert (1-7) de los entrevistados en torno a cuatro cuestiones: “¿Debería haber

más control sobre el cumplimiento ético?"; "Sigo un código ético muy estricto"; "La falta de regulación daña la percepción social"; "Rechazaría representar intereses contrarios a mis principios éticos".

Tras las recodificaciones, el planteamiento metodológico de este capítulo resulta más coherente con el propósito de la investigación, que busca describir patrones, contrastar ciertas hipótesis teóricas y aportar conocimiento empírico sobre los rasgos y peculiaridades de los profesionales del lobby y los asuntos públicos. Los resultados, por tanto, deben interpretarse en términos de validez interna y relevancia conceptual, de modo que supongan una base sólida para futuras investigaciones con otros diseños probabilísticos o longitudinales.

5.2. Resultados

Diferencias por género

El análisis de tablas cruzadas, tomando como base de agrupación la variable simplificada de género –hombre y mujer– muestra diferencias estadísticas significativas en algunas de las variables categóricas, aunque en términos generales los perfiles son bastante homogéneos. Las diferencias más relevantes se han encontrado en el tipo de formación y área de trabajo, así como en el tipo de organizaciones donde desarrollan su tarea los profesionales.

Respecto a la formación básica, donde existen diferencias significativas ($\chi^2(4, N = 312) = 13,707, p = 0,018, V = 0,021$), sobresale el mayor porcentaje de mujeres con estudios de comunicación, y el de hombres con estudios de derecho y políticas, con relativamente menores diferencias en los demás campos –véase Tabla 7–. Esa formación de base también explica que mientras solo un 6,5% de los hombres inscriben su trabajo en el área de Comunicación, en el caso de las mujeres la cifra asciende al 15,6%. En ninguna otra área –Asuntos Públicos, Relaciones Institucionales y Otras– se da una diferencia tan significativa. Por otra parte, tampoco hay diferencias relevantes en otros aspectos formativos, como la realización de estudios de posgrado, posesión de formación específica en lobby y asuntos públicos, o las necesidades de formación en esos campos.

Las diferencias por género más importantes se han encontrado en formación y tipo de organización donde se trabaja.

TABLA 7. TIPO DE FORMACIÓN POR GÉNERO.

GÉNERO	DERECHO Y POLÍTICAS	COMUNICACIÓN	ECONOMÍA/ADE Y RR.II.	OTROS	DOS O MÁS TITULACIONES	TOTAL
Hombre	61	25	27	18	52	183
	33.3%	13.7%	14.8%	9.8%	28.4%	100.0%
Mujer	26	32	24	18	28	128
	20.3%	25.0%	18.8%	14.1%	21.9%	100.0%

N=311. NOTA: EN ROJO SE SEÑALAN LOS PORCENTAJES MÁS ALTOS DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS ($P < 0,05$).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Al analizar el tipo de organización dominante en el que desarrollan su trabajo, también hay diferencias significativas ($\chi^2(1, N = 228) = 4,6, p = 0,032, V = 0,015$) entre hombres y mujeres. El 31,5% de los hombres trabaja en empresas privadas frente al 43,8% de las mujeres; por contra, las consultoras atraen a un 40,2% de los hombres frente al 31,3% de las mujeres. Esa diferencia no se

da en el grupo de otras organizaciones, en las que trabajan el 28,3% de los hombres y el 25% de las mujeres –Véase Tabla 8–.

TABLA 8. TIPO DE ORGANIZACIÓN EN LA QUE SE TRABAJA POR GÉNERO.

GÉNERO	EMPRESA PRIVADA	CONSULTORAS	OTRAS	TOTAL
Hombre	58	74	52	184
	31.5%	40.2%	28.3%	100.0%
Mujer	56	40	32	128
	43.8%	31.3%	25.0%	100.0%

N=312. NOTA: EN ROJO SE SEÑALAN LOS PORCENTAJES MÁS ALTOS DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS (P<0,05). FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Como consecuencia de lo anterior, en general un mayor porcentaje de mujeres trabaja en organizaciones más grandes, tanto por número de empleados como por facturación. Así, por ejemplo, mientras el 64% de los hombres trabaja en empresas que facturan entre 0 y 50 millones de dólares, en el caso de las mujeres desciende al 50%. Sin embargo, en empresas entre 50 y 1.000 millones, los porcentajes son del 28,7% de mujeres y el 13,3% de hombres. Finalmente, en las de más de 1.000 millones de facturación, las proporciones son muy parecidas (23% de hombres; 21,7% de mujeres). Como se verá más adelante, al analizar las características de los tres tipos de organizaciones estudiadas, esta desigual presencia de género probablemente explica que casi no exista brecha salarial en el sector, frente a la media del 17-18% que hay en España. Las diferencias entre hombres y mujeres en los distintos niveles de remuneración bruta anual analizados no son estadísticamente significativas –Véase Tabla 9–, y la media de salarios declarados es de 50.380 € en el caso de los hombres y de 49.567 € en las mujeres (un 1,6% menos).

El resto de variables profesionales analizadas en el estudio, desde el tipo de puesto hasta el grado de satisfacción, pasando por los años de experiencia, la valoración de competencias, y el uso de herramientas o canales de comunicación, no reflejan diferencias estadísticamente significativas por género.

TABLA 9. NIVELES SALARIALES POR GÉNERO.

GÉNERO	HASTA 30.000	30.001-50.000	50.001-80.000	MÁS DE 80.000	PREFIERO NO RESPONDER	TOTAL
Hombre	36	39	37	51	21	184
	19.6%	21.2%	20.1%	27.7%	11.4%	100.0%
Mujer	23	35	24	32	13	127
	18.1%	27.6%	18.9%	25.2%	10.2%	100.0%

N=311. NOTA: EN ROJO SE SEÑALAN LOS PORCENTAJES MÁS ALTOS DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS (P<0,05). FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

En las baterías de preguntas valoradas con escalas de Likert sobre opiniones y percepciones en torno a diversos aspectos de la profesión, las comparaciones de medias con la prueba t de Student no reflejan diferencias relevantes, salvo en el caso de la preocupación ética. En esa nueva

variable, síntesis de cuatro preguntas (“¿Debería haber más control sobre el cumplimiento ético?”; “Sigo un código ético muy estricto”; “La falta de regulación daña la percepción social”; “Rechazaría representar intereses contrarios a mis principios éticos”), las mujeres presentan una media (M=6,13, SD=0,75) significativamente superior a la de los hombres (M=5,77, SD=1,01) ($t(310) = -3,35$, $p < 0,001$, $d = 0,90$), lo que constata su mayor sensibilidad ante los desafíos éticos de la profesión. Además, también las diferencias son estadísticamente relevantes en las cuatro preguntas analizadas por separado.

Un último dato, un tanto preocupante desde el punto del logro del equilibrio de género en la profesión, es la diferente distribución de edades entre hombres y mujeres ($\chi^2(5, N = 312) = 12,0$, $p = 0,034$, $V = 0,20$). En la franja más joven, de menos de 35 años, encontramos un 44,4% de hombres frente al 30,3% de mujeres.

Diferencias por generación y experiencia

La agrupación de los profesionales en tres tramos de edad –menos de 35, de 35 a 54, y 55 ó más– permite estudiar el cambio generacional que se aprecia en algunas características que afectan al ejercicio de los asuntos públicos en España.

Desde el punto de vista de formación universitaria, hay diferencias relevantes entre la generación más joven y las otras dos ($\chi^2(8, N = 326) = 53,6$, $p < 0,001$, $V = 0,28$). Como se observa en la Tabla 10, la formación de los menores de 35 se concentra mucho en Derecho y Políticas (35,2%), y en la tenencia de dos o más titulaciones (35%). Si se tiene en cuenta que 42 de los 82 casos de doble titulación incluyen Derecho junto a otras disciplinas –Políticas, Relaciones Internacionales, Economía/ADE, y Comunicación–, y 44 de esos 82 incluyen Políticas junto a otras titulaciones –coinciden 20 de Políticas y Derecho–, el peso de la formación jurídico-política todavía es mayor. Por otra parte, el porcentaje de jóvenes con dos o más titulaciones prácticamente dobla al de las generaciones mayores. Comunicación (33) y Relaciones Internacionales (38) son, a su vez, las otras dos titulaciones más citadas como parte de la formación de quienes señalan haber hecho dos o más grados.

Un último dato relevante es el contraste entre la baja proporción de profesionales de menos de 35 años con estudios de Comunicación (4,7%) frente al porcentaje de la siguiente franja de edad entre 35 y 54 (31,3%), en la que esa era la formación mayoritaria.

La formación de los menores de 35 se concentra mucho en Derecho y Políticas (35,2%), y en la tenencia de dos o más titulaciones (35%).

TABLA 10. TIPO DE FORMACIÓN POR TRAMOS DE EDAD.

EDAD	DERECHO Y POLÍTICAS	COMUNICACIÓN	ECONOMÍA/ADE Y RR.II.	OTROS	DOS O MÁS TITULACIONES	TOTAL
Hasta 35	45	6	26	6	45	128
	35.2%	4.7%	20.3%	4.7%	35.2%	100.0%
De 35 a 54	35	47	21	20	27	150
	23.3%	31.3%	14.0%	13.3%	18.0%	100.0%
55 o más	12	9	6	12	9	48
	25.0%	18.8%	12.5%	25.0%	18.8%	100.0%

N=326. NOTA: EN ROJO SE SEÑALAN LOS PORCENTAJES MÁS ALTOS DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS (P<0,05). FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Se entiende que con esos perfiles de entrada, la gran mayoría de los profesionales de menos de 35 años trabaja en las áreas de Asuntos Públicos (64,4%) y Relaciones Institucionales (18,8%), mientras que los perfiles de más edad se distribuyen más equilibradamente entre esas áreas, Comunicación, y Otros ($\chi^2(6, N = 326) = 26,8, p < 0,001, V = 0,20$).

Existen también diferencias significativas en la distribución de los profesionales en distintos tipos de organizaciones por tramos de edad ($\chi^2(4, N = 327) = 33,6, p < 0,001, V = 0,23$). Como se ve en la Tabla 11, más de la mitad de los menores de 35 años (54,7%) trabajan en empresas consultoras, frente al 23,8% (en empresas privadas) y el 19,5% (en otras organizaciones). Por su parte, tres cuartos de los profesionales de 55 ó más años se distribuyen por igual entre empresas privadas y otras organizaciones, y es en la empresa privada donde el peso del tramo medio (de 35 a 54 años) es claramente mayor (45,3%).

Más de la mitad de los menores de 35 años (54,7%) trabajan en empresas consultoras, frente al 23,8% en empresas privadas y el 19,5% en otras organizaciones.

TABLA 11. TIPO DE ORGANIZACIÓN PARA LA QUE TRABAJA POR TRAMOS DE EDAD.

EDAD	EMPRESA PRIVADA	CONSULTORAS	OTRAS	TOTAL
Hasta 35	33	70	25	128
	25.8%	54.7%	19.5%	100.0%
De 35 a 54	68	35	47	150
	45.3%	23.3%	31.3%	100.0%
55 ó más	19	12	18	49
	38.8%	24.5%	36.7%	100.0%

N=327. NOTA: EN ROJO SE SEÑALAN LOS PORCENTAJES MÁS ALTOS DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS (P<0,05). FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

La distribución del nivel de salario bruto anual por tramos de edad, como se advierte en la Tabla 12, refleja que el porcentaje mayor de los menores de 35 años (un 39,1%) declara una retribución de menos de 30.000 €, mientras que los porcentajes mayores de los otros dos tramos de edad (el 36,2% de los que se encuentran entre los 35 y 55 años, y el 44% de los de más de 55 años) dicen cobrar por encima de los 80.000 € brutos anuales. Para interpretar estas cifras, hay que tener en cuenta que en los tramos de edad más elevada en torno a un 15% de los entrevistados prefirió explícitamente no contestar.

Por último, aunque con las convenientes reservas al realizar los cálculos con valores medios por tramos salariales, se puede deducir aproximadamente un salario medio bruto por tramo de edad: 41.220 € (Menores de 35 años); 67.320 € (De 35 a 54 años); 71.786 € (55 años o más).

TABLA 12. DISTRIBUCIÓN DE FRANJAS SALARIALES BRUTAS POR TRAMOS DE EDAD.

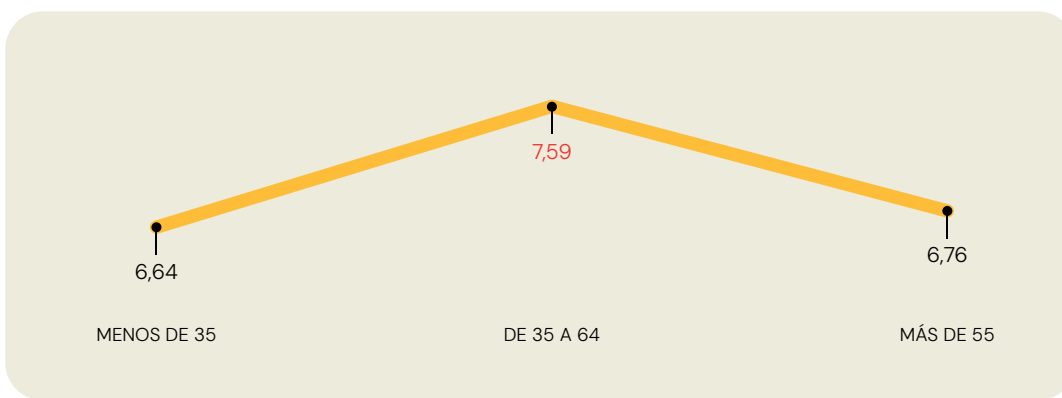
EDAD	HASTA 30.000	30.001-50.000	50.001-80.000	MÁS DE 80.000	PREFIERO NO RESPONDER	TOTAL
Hasta 35	50	41	18	14	5	128
	39.1%	32.0%	14.1%	10.9%	3.9%	100.0%
De 35 a 54	8	28	35	54	24	149
	5.4%	18.8%	23.5%	36.2%	16.1%	100.0%
55 o más	2	7	11	22	7	49
	4.1%	14.3%	22.4%	44.9%	14.3%	100.0%

N=326. FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

En el análisis de variables de escala, las dos diferencias más significativas entre los tramos de edad se producen en el grado de satisfacción con su trabajo, y en la percepción sobre cuestiones éticas.

El Gráfico 33 muestra el grado de satisfacción con la situación profesional por edades, con una clara diferencia de casi un punto entre los profesionales de la franja de edad de 35 a 54 años (7,6/10) y el resto. El análisis ANOVA refleja que esta diferencia es estadísticamente significativa ($F(2, 123) = 6,96, p < 0,001$), por lo que parece que los años intermedios de la carrera profesional se asocian con mayores grados de satisfacción.

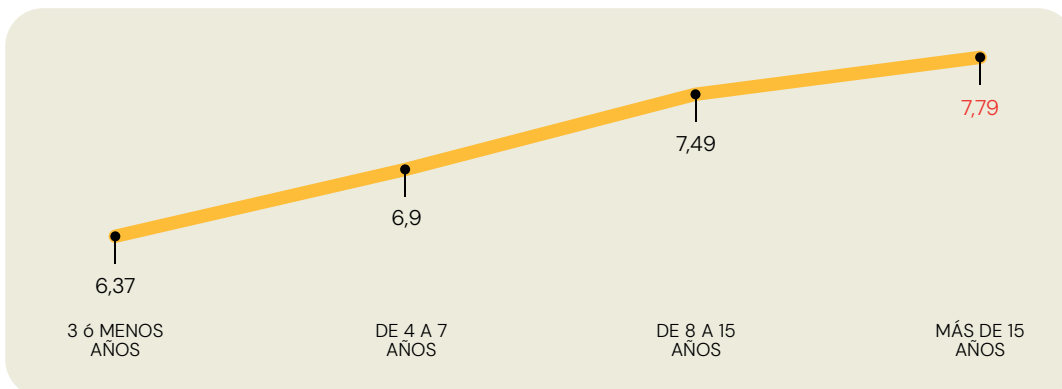
GRÁFICO 33. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA SITUACIÓN PROFESIONAL ACTUAL POR EDADES.



N=320. ESCALA COMPLETA (1 MUY INSATISFECHO - 10 MUY SATISFECHO). NOTA: EN ROJO SE SEÑALA EL VALOR MÁS ALTO DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS ($P < 0,05$).
FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Aunque las variables de edad y de experiencia profesional en el sector están correlacionadas ($P(327) = 0,57, p < 0,001$), ambas tienen distinto significado, y eso ayuda a entender mejor los distintos niveles de satisfacción que declaran los profesionales. Como se evidencia en el Gráfico 34, existen diferencias significativas de satisfacción según la experiencia ($F(3, 162) = 6,5, p < 0,001$), de modo que, cuantos más años se ha trabajado en los asuntos públicos y lobby, la satisfacción laboral mejora con claridad.

GRÁFICO 34. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA SITUACIÓN PROFESIONAL ACTUAL POR EXPERIENCIA.

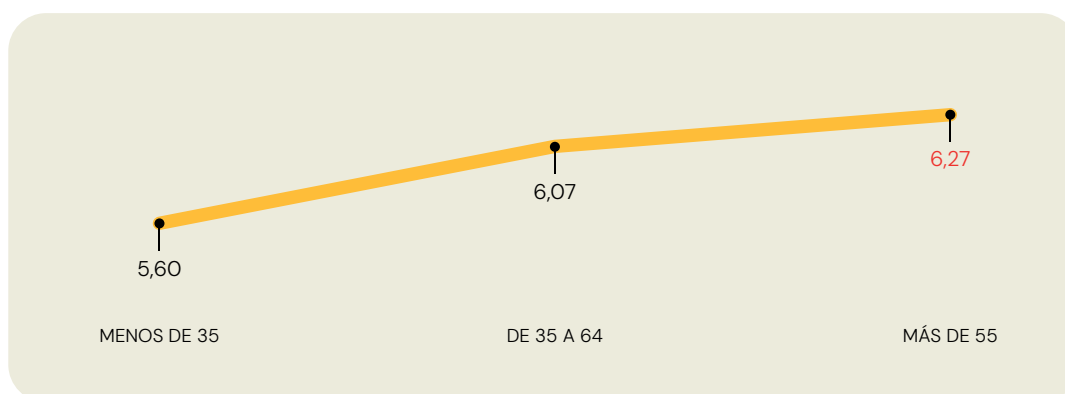


N=320. ESCALA COMPLETA (1 MUY INSATISFECHO - 10 MUY SATISFECHO). NOTA: EN ROJO SE SEÑALA EL VALOR MÁS ALTO DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS ($P < 0,05$).
FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Cuantos más años se ha trabajado en los asuntos públicos y lobby, mayor satisfacción laboral.

Como en el caso del género, también la edad y los años de experiencia en el sector son variables que se vinculan con niveles de preocupación ética bastante dispares. En el caso de la edad, el análisis de las varianzas muestra una relación significativa ($F(2, 147) = 13,9, p < 0,001$) que asocia más edad a mayor compromiso con un comportamiento ético, como se muestra en el Gráfico 35.

GRÁFICO 35. PREOCUPACIÓN ÉTICA POR FRANJAS DE EDAD.

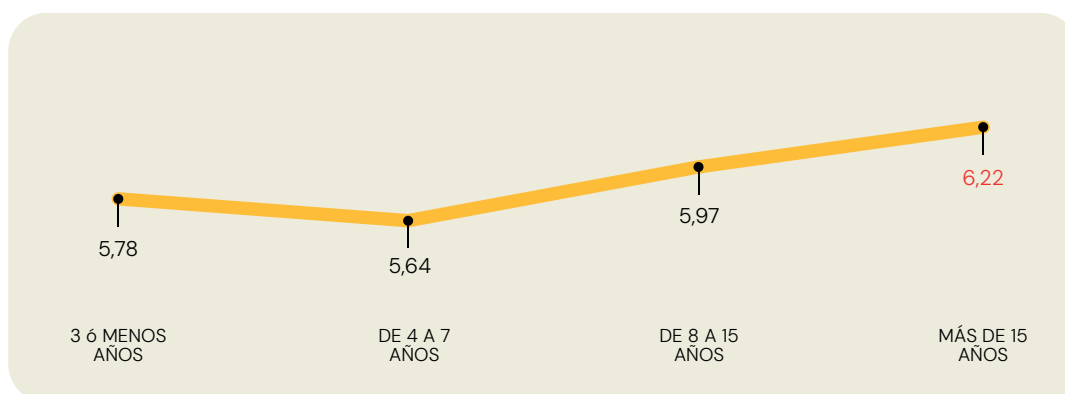


N=327. ESCALA COMPLETA (1-7). NOTA: EN ROJO SE SEÑALA EL VALOR MÁS ALTO DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS ($P < 0,05$).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

A mayor experiencia en el sector, mayor sensibilidad por las cuestiones éticas planteadas en el estudio.

Lo mismo sucede, aunque con algunos matices durante los primeros años, con la experiencia ($F(3, 180) = 5,91, p < 0,001$): a mayor experiencia en el sector, mayor sensibilidad por las cuestiones éticas planteadas en el estudio (véase Gráfico 36).

GRÁFICO 36. PREOCUPACIÓN ÉTICA POR NIVELES DE EXPERIENCIA.



N=329. ESCALA COMPLETA (1-7). NOTA: EN ROJO SE SEÑALA EL VALOR MÁS ALTO DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS ($P < 0,05$).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

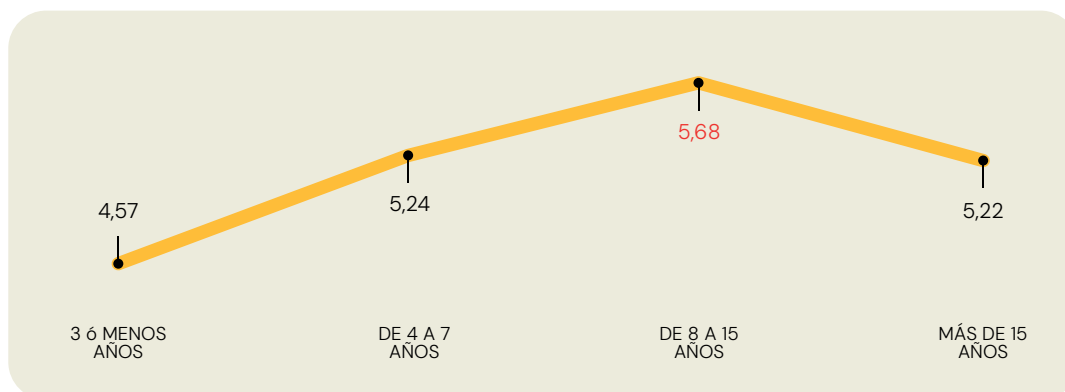
La menor edad y experiencia se alinean en algunas valoraciones un tanto más negativas o escépticas sobre la imagen y la función de las actividades de asuntos públicos y lobby, sobre todo si se comparan las franjas menor y mayor en cada caso. Así, por ejemplo, por concretar los datos en el caso de la experiencia, hay diferencias significativas ($F(3, 176) = 5,18, p = 0,002$) al

mostrar su acuerdo con la frase “El lobby es un proceso planificado de comunicación de carácter persuasivo, aunque de contenido predominante informativo” (‘Menos de tres años de experiencia’ (M=6,1, SD=0,93) frente a ‘Más de 15 años’ (M=6,6, SD=0,66)). Lo mismo sucede con las frases “Los estereotipos negativos no reflejan la realidad del trabajo” (‘Menos de tres años de experiencia’ (M=5,8, SD=1,26) frente a ‘Más de 15 años’ (M=6,2, SD=1,16) (F(3, 173) = 2,85, p = 0,004)), y con “Proporcionar información experta es una función clave de mi trabajo” (‘Menos de tres años de experiencia’ (M=6,28, SD=0,92) frente a ‘Más de 15 años’ (M=6,63, SD=0,68) (F(3, 175) = 2,78, p = 0,004)).

Quizá, en conexión con lo anterior, los niveles de experiencia también se vinculan de forma distinta con la cantidad de herramientas que utilizan en su trabajo, en esa distinción previamente agrupada en ‘Relacionales’, ‘Expertise’ y ‘Acción Pública’. En general, como se muestra en el Gráfico 37, conforme se avanza en experiencia, aumenta la media de herramientas utilizadas, hasta el último tramo –más de 15 años–, donde esa media se reduce. Las diferencias son estadísticamente significativas, sobre todo entre el primer tramo –menos de tres años– y el tercero –de 8 a 15 años– (F(3, 325) = 4,15, p = 0,007).

Conforme se avanza en experiencia, aumenta la media de herramientas utilizadas.

GRÁFICO 37. NIVEL DE USO DE HERRAMIENTAS POR TRAMOS DE EXPERIENCIA.



N=329. NOTA: EN ROJO SE SEÑALA EL VALOR MÁS ALTO DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS (P<0,05).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

No hay sin embargo grandes diferencias en el tipo de herramientas utilizadas. En todos los casos predominan las ‘Relacionales’ (M=2,86, SD=1,04), seguidas de ‘Expertise’ (M=1,29, SD=0,93) y por último las de acción ‘Acción Pública’ (M= 1,01, SD=1,07). La única diferencia estadísticamente relevante, en las comparaciones por tramos, dos a dos, es la que se produce en las ‘Relacionales’ entre el primer tramo –Tres años o menos– y el tercero –De 8 a 15 años–. Las pruebas post hoc con corrección de Bonferroni revelaron que el grupo con menos experiencia (M = 2,63, SD = 0,94) las utiliza significativamente menos que el de 8 a 15 años (M = 3,12, SD = 0,89), con diferencia de medias = -0,47, IC 95% [-0,04, -0,90], p = 0,022.

Influencia del tipo de organización en las prácticas y valores

Los tres tipos de organizaciones en las que los profesionales desarrollan su trabajo –Empresa privada, Consultoras y Otras– no determinan sustancialmente patrones distintos en el perfil profesional, ni en las percepciones sobre la actividad de asuntos públicos y lobby. Sin embargo, sí hay características especiales que diferencian el tipo de profesional y la situación laboral que predomina en cada una de ellas.

Desde el punto de vista de la formación de los profesionales, existen diferencias relevantes, sobre todo entre los perfiles en las consultoras y los de otras organizaciones –empresas privadas y otras– ($\chi^2(8, N = 329) = 25,5, p < 0,001, V = 0,19$). Como refleja la Tabla 13, en las consultoras la diversidad de titulaciones es menor –la categoría de ‘Otros’ supone solo un 4,3%, frente al 18,2% en empresas privadas y el 12,1% en otras organizaciones–, y el perfil con dos o más titulaciones mucho mayor (33,3%, frente al 19,8% y 20,9%, respectivamente). Hay que tener en cuenta que el 80% de las menciones a dos o más titulaciones combinan algunas de las incluidas en las tres categorías principales –Derecho y políticas, Comunicación, Economía/ADE y Relaciones Internacionales–. Otra particularidad, que ya se ha comentado en parte al hablar de las diferencias por género, es que los perfiles de Comunicación son claramente más prevalentes en la empresa privada (22,3%) que en las consultoras (15,4%) y en otras organizaciones (18,7%).

TABLA 13. FORMACIÓN UNIVERSITARIA POR TIPO DE ORGANIZACIÓN.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	DERECHO Y POLÍTICAS	COMUNICACIÓN	ECONOMÍA/ADE Y RR.II.	OTROS	DOS O MÁS TITULACIONES	TOTAL
Empresa privada	25	27	23	22	24	121
	20.7%	22.3%	19.0%	18.2%	19.8%	100.0%
Consultoras	34	18	21	5	39	117
	29.1%	15.4%	17.9%	4.3%	33.3%	100.0%
Otras	35	17	9	11	19	91
	38.5%	18.7%	9.9%	12.1%	20.9%	100.0%

N=329. NOTA: EN ROJO SE SEÑALAN LOS PORCENTAJES MÁS ALTOS DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS ($P < 0,05$).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Otra diferencia esperable por la diversa naturaleza de las organizaciones analizadas tiene que ver con la descripción por parte los profesionales de los puestos de trabajo dominantes ($\chi^2(6, N = 330) = 74,5, p < 0,001, V = 0,34$). En las empresas privadas, los profesionales declaran tener responsabilidades más técnicas y directivas (86,8%); en las consultoras, directivas y de consultoría (79,5%); y en el resto de organizaciones, se da un reparto más equilibrado entre los tres tipos de puestos principales.

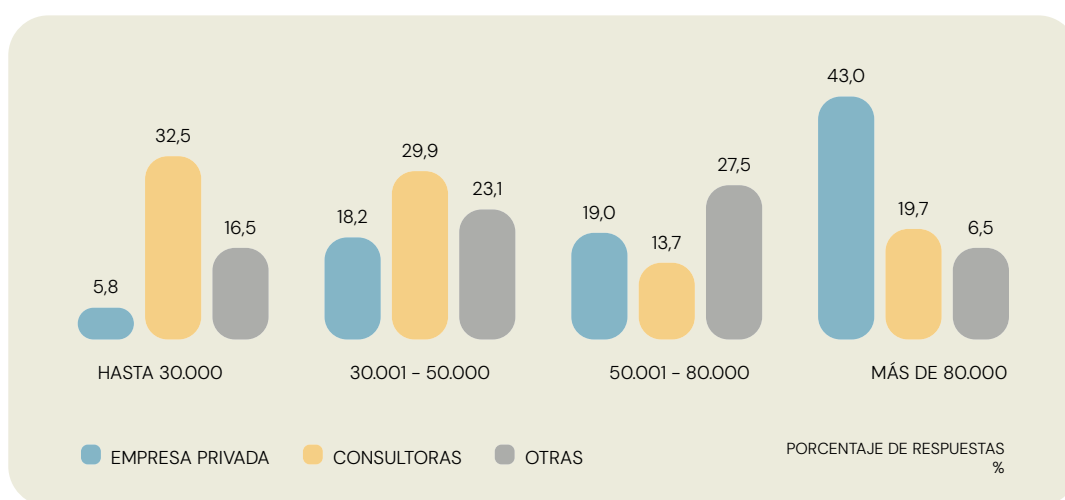
TABLA 14. PERFILES/PUESTOS DE TRABAJO POR TIPO DE ORGANIZACIÓN.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	TÉCNICO / RESPONSABLE DE ÁREA	DIRECTIVO	CONSULTOR	OTROS	TOTAL
Empresa privada	48	57	10	6	121
	39.7%	47.1%	8.3%	5.0%	100.0%
Consultoras	12	29	64	12	117
	10.3%	24.8%	54.7%	10.3%	100.0%
Otras	25	37	24	6	92
	27.2%	40.2%	26.1%	6.5%	100.0%

N=330. NOTA: EN ROJO SE SEÑALAN LOS PORCENTAJES MÁS ALTOS DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS ($P < 0,05$).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Sin duda, uno de los aspectos que más llama la atención al analizar el perfil profesional de los asuntos públicos y el lobby por tipo de organización es la desigual distribución de los tramos salariales ($\chi^2(8, N = 329) = 57,3, p < 0,001, V = 0,29$). Como refleja el Gráfico 38, hay tres patrones claramente diferenciados: 1) consultoras, que concentran gran parte de su fuerza laboral en los tramos salariales más bajos, y repuntan algo porcentualmente en los más altos; 2) empresas privadas, que la concentran en los más altos; 3) otras organizaciones, con estructuras más equilibradas entre todas las franjas de remuneración.

GRÁFICO 38. TRAMOS SALARIALES POR TIPO DE ORGANIZACIÓN.



N=329.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Parte de la explicación a este fenómeno puede relacionarse con la diversidad del tamaño de los equipos/departamentos de asuntos públicos en estas organizaciones ($\chi^2(4, N = 323) = 65,7, p < 0,001, V = 0,32$). Mientras que los profesionales en las empresas privadas y otras organizaciones mayoritariamente declaran trabajar en equipos de AAPP de menos de 5 personas –véase Tabla 15–, más de la mitad de los que lo hacen en consultoras (54,3%) afirman trabajar en equipos de AAPP de más de 10 personas. Parece razonable que, en equipos más pequeños, las responsabilidades y niveles salariales sean mayores; mientras que en grupos más grandes, la cabida de posiciones junior o de entrada en el sector sea más común. Esto, a su vez, se corresponde con el hecho de que las empresas privadas, frente a las demás organizaciones, son negocios de mayor tamaño, tanto por número de empleados como por niveles de facturación. El 64,2% de los profesionales que trabajan en empresas privadas declaran hacerlo en plantillas de más de 1.000 empleados, mientras que el 48,7% de quienes trabajan en consultoras y el 60,2% en otras organizaciones trabajan en plantillas de menos de 50 empleados. El patrón, como parece obvio, se repite en términos de facturación.

Es llamativa la desigual distribución de los tramos salariales, que puede relacionarse con la diversidad del tamaño de los equipos/departamentos.

TABLA 15. TAMAÑO DE EQUIPOS DE AAPP POR TIPO DE ORGANIZACIÓN.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	HASTA 5	ENTRE 5 Y 10	MÁS DE 10	TOTAL
Empresa privada	79	19	20	118
	66.9%	16.1%	16.9%	100.0%
Consultoras	33	20	63	116
	28.4%	17.2%	54.3%	100.0%
Otras	63	17	9	89
	70.8%	19.1%	10.1%	100.0%

N=323. NOTA: EN ROJO SE SEÑALAN LOS PORCENTAJES MÁS ALTOS DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS (P<0,05).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Dos aspectos finales que merecen ser comentados, en los que también hay diferencias estadísticamente significativas entre organizaciones, son las áreas funcionales a las que los profesionales adscriben su trabajo y el ámbito principal de actuación: local, regional, nacional o internacional.

Respecto al primer aspecto, se dan claras diferencias entre los tres tipos de organizaciones ($\chi^2(6, N = 330) = 76,1, p < 0,001, V = 0,34$). En la empresa privada, 'Asuntos Públicos' (35,5%) y 'Relaciones Institucionales' (34,7%) suponen casi dos tercios de las adscripciones, y "Comunicación" y "Otras" se reparten a partes iguales el resto (14,9% cada una). Por el contrario, en las consultoras casi el 80% se adscriben a 'Asuntos Públicos', y el resto, a partes iguales en las otras tres áreas. De nuevo, la distribución más diversa es la de otras organizaciones, claramente con el mayor peso en 'Otras' áreas, que incluye departamento legal y jurídico, secretaría general o dirección general.

TABLA 16. ÁREAS FUNCIONALES/DEPARTAMENTALES DE TRABAJO POR TIPO DE ORGANIZACIÓN.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	ASUNTOS PÚBLICOS	RELACIONES INSTITUCIONALES	COMUNICACIÓN	OTRAS	TOTAL
Empresa privada	43	42	18	18	121
	35.5%	34.7%	14.9%	14.9%	100.0%
Consultoras	92	8	9	8	117
	78.6%	6.8%	7.7%	6.8%	100.0%
Otras	29	25	8	30	92
	31.5%	27.2%	8.7%	32.6%	100.0%

N=330. NOTA: EN ROJO SE SEÑALAN LOS PORCENTAJES MÁS ALTOS DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS (P<0,05).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Por lo que se refiere al ámbito de actuación, también hay una distinción clara entre el trabajo en empresa privada y el resto ($\chi^2(2, N = 331) = 28,1, p < 0,001, V = 0,29$). Al responder a la cuestión sobre el ámbito principal de actuación de su organización, el 51,2% de los profesionales que trabajan en AAPP en empresas privadas se refieren al ámbito internacional, mientras que en las consultoras ese porcentaje es del 21,4% y en otras organizaciones del 24,7%.

Tras el estudio de las principales diferencias en la estructuración de los perfiles de trabajo por tipo de organización, a continuación se analiza en qué medida trabajar en asuntos públicos en cada una de ellas se relaciona con distintas valoraciones y percepciones sobre la profesión.

Las diferencias en la valoración de la satisfacción con su situación laboral y profesional en las distintas organizaciones están en el límite de la significación estadística al realizar el test de

ANOVA ($F(2, 92) = 2,19, p = 0,057$). Los empleados más satisfechos (escala 1/10) están en la empresa privada ($M=7,44, SD=1,91$), seguidos de otras organizaciones ($M=6,96, SD=2,16$) y, por último, los de las consultoras ($M=6,78, SD=2,44$). En las consultoras no solo se da el nivel más bajo de satisfacción, sino que además la desviación estándar de las opiniones, su dispersión, es claramente superior ($SD=2,44$ en consultoras, frente a $SD=1,91$ en empresas privadas y $SD=2,16$ en otras organizaciones). Esto implica valoraciones más dispares de la satisfacción laboral en las consultoras.

Aunque también se perciben algunas diferencias en la variable integrada de preocupación ética (escala 1/7), estas no son relevantes desde el punto de vista estadístico ($F(2, 206) = 1,62, p = 0,201$). En cualquier caso, de nuevo la media en las consultoras es la más baja: empresa privada ($M=5,93, SD=1,14$), consultoras ($M=5,72, SD=0,95$) y otras organizaciones ($M=5,95, SD=1,2$).

Sin embargo, sí que se producen diferencias significativas ($F(2, 198) = 7,58, p < 0,001$) en las respuestas a la pregunta sobre la “relevancia de los AAPP en tu organización” (escala 1/10). En este caso, la valoración más baja se da en la empresa privada ($M=6,68, SD=2,20$), mientras que en las consultoras y otras organizaciones los datos son muy similares (consultoras ($M=7,71, SD=2,48$) y otras organizaciones ($M=7,68, SD=2,01$)). Esta disparidad, quizá, puede ser entendida si se tiene en cuenta que en las grandes empresas privadas el área de AAPP es una más de las múltiples áreas de gestión corporativa, mientras que en las consultoras, sobre todo las especializadas, y en otras organizaciones –normalmente más pequeñas y menos mercantiles– su protagonismo probablemente es más dominante respecto a otras funciones.

En general, como se ve en el conjunto del estudio, existe bastante consenso sobre los temas relacionados con las funciones de los asuntos públicos, su delimitación conceptual, los desafíos que afrontan y su imagen pública; sin embargo, en el caso del análisis de estos temas por el tipo de organizaciones en las que trabajan los profesionales, sí que hay variantes dignas de comentario. En concreto, la Tabla 17 detalla las valoraciones que muestran diferencias estadísticamente significativas entre los tipos de organizaciones. Como puede apreciarse, aunque cabría un análisis más detallado para cada afirmación, en términos generales los profesionales que trabajan en empresas privadas tienen una visión menos ‘escéptica’ y en general más positiva de la profesión, sobre todo en contraste con la visión de quienes desarrollan su actividad en consultoras.

Los empleados más satisfechos (escala 1/10) están en la empresa privada (7,44), seguidos de otras organizaciones (6,96), y por último los de las consultoras (6,78).

TABLA 17. PERCEPCIONES SOBRE LA PROFESIÓN POR TIPO DE ORGANIZACIÓN.

	ANÁLISIS DE LA VARIANZA (ANOVA)				EMPRESAS PRIVADAS	CONSULTORAS	OTRAS
	F	GL1	GL2	P	M(SD)	M(SD)	M(SD)
AAPP, buenos para políticas públicas	8,1	2	196	<.001	6,69 (0,734)	6,26 (1,177)	6,30 (1,005)
Sector con nivel suficiente de transparencia	6,79	2	206	0.001	4,27 (1,382)	3,70 (1,434)	3,63 (1,532)
La mayoría de lobistas son éticos	5,8	2	205	0.004	5,45 (1,319)	4,94 (1,561)	4,86 (1,473)
Necesidad de más control de cumplimiento ético	4,62	2	213	0.011	5,94 (1,122)	5,91 (1,366)	6,33 (1,001)
AAPP persuasión, pero sobre todo información	4,12	2	196	0.018	6,52 (0,782)	6,19 (1,121)	6,26 (1,066)
Falta de regulación daña percepción social	5,16	2	211	0.007	5,90 (1,452)	5,31 (1,719)	5,92 (1,416)
Estereotipos negativos no reflejan la realidad	3,73	2	198	0.026	6,21 (1,032)	5,80 (1,360)	5,92 (1,316)

NOTA: NS VARIÁN LEVEMENTE EN CADA ANÁLISIS. TODAS LAS VALORACIONES EN ESCALA 1/7. SE SEÑALA EN NEGRITA LA MEDIA MÁS ALTA EN CADA CASO.

FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Un último aspecto destacable es el mayor o menor énfasis que los profesionales de AAPP en cada tipo de organización dan a los tres tipos de herramientas de trabajo que se han definido como 'Relacionales', 'Expertise' y 'Acción Pública'. Los resultados de este análisis se muestran en la Tabla 18, en la que se observa que el test ANOVA produce diferencias significativas ($p < 0,05$) en la intensidad de uso de las 'Relacionales' y 'Expertise', así como en el número total de herramientas señaladas por los entrevistados. Como idea general, las herramientas relacionales tienen más peso relativo en las empresas privadas, mientras que en las consultoras –aunque también las relacionales son dominantes– las de expertise y acción pública juegan un mayor papel. En conjunto, tanto por la cantidad como por la variedad, las consultoras trabajan con un abanico de herramientas más equilibrado.

TABLA 18. HERRAMIENTAS DE AAPP UTILIZADAS POR TIPO DE ORGANIZACIÓN.

	ANÁLISIS DE LA VARIANZA (ANOVA)				EMPRESAS PRIVADAS	CONSULTORAS	OTRAS
	F	GL1	GL2	P	M(SD)	M(SD)	M(SD)
Relacionales	6,12	2	206	0,003	3,11(0,929)	2,8(1,038)	2,63(1,140)
Expertise	5,83	2	212	0,003	1,18(0,876)	1,53(0,979)	1,13(0,912)
Acción Pública	1,59	2	210	0,206	0,91(0,917)	1,16(1,270)	0,95(0,982)
Total Herramientas	3,08	2	208	0,048	5,19(1,877)	5,48(2,372)	4,71(2,155)

N=331. NOTA: SE SEÑALA EN NEGRITA LA MEDIA MÁS ALTA EN CADA CASO. EL VALOR DE M(SD) CORRESPONDE A LA MEDIA Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LOS SUMATORIOS DE LAS OPCIONES SEÑALADAS EN LA PREGUNTA DE OPCIÓN MÚLTIPLE SIN LÍMITE SOBRE "HERRAMIENTAS", PARA CADA UNA DE LAS TRES CATEGORÍAS ANALIZADAS.
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Influencia de la formación y sector de experiencia previa

En apartados anteriores ya se ha visto cómo la variada formación de los profesionales se relaciona con algunas particularidades de su perfil profesional y laboral. En este apartado, se añadirán solo dos aspectos que no han sido tratados hasta ahora: la relación entre la formación y los perfiles/ puestos de trabajo ocupados, y la relación con el área de trabajo en el que desempeñan su actividad.

Aunque el análisis Chi cuadrado no muestra diferencias significativas ($\chi^2(12, N = 329) = 22,3, p = 0,03, V = 0,15$), las diferencias más relevantes tienen que ver con el mayor porcentaje de titulados en Comunicación (45,2%) y Otros (52,6%) que se enmarcan en el rango de Directivos, y que un 42,7% de los que declaran dos o más titulaciones se definen como Consultores. En el resto de cruces, aunque hay diferencias que se podrían comentar, no son suficientemente grandes como para resaltarlas desde el punto de vista estadístico.

Un 42,7% de los que declaran dos o más titulaciones se definen como consultores.

TABLA 19. PERFILES/PUESTOS DE TRABAJO POR TIPO DE FORMACIÓN PREVIA.

TIULUACIONES UNIVERSITARIAS	TÉCNICO / RESPONSABLE DE ÁREA	DIRECTIVO	CONSULTOR	OTROS	TOTAL
Derecho y Políticas	27	33	28	6	94
	28.7%	35.1%	29.8%	6.4%	100.0%
Comunicación	13	28	15	6	62
	21.0%	45.2%	24.2%	9.7%	100.0%
Economía/ADE y RR.II.	15	21	14	3	53
	28.3%	39.6%	26.4%	5.7%	100.0%
Otros	12	20	6	0	38
	31.6%	52.6%	15.8%	0.0%	100.0%
Dos o más titulaciones	18	20	35	9	82
	22.0%	24.4%	42.7%	11.0%	100.0%

N=329. NOTA: EN ROJO SE SEÑALAN LOS PORCENTAJES MÁS ALTOS DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS (P<0,05). FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Más clara, y comprensible, es la diversa distribución de los tipos de formación en las áreas en las que declaran trabajar los entrevistados ($\chi^2(12, N = 329) = 86,3, p < 0,001, V = 0,29$). En torno al 80% de los titulados en Derecho y Políticas, Economía/ADE y Relaciones Internacionales, y los de dos o más titulaciones, se concentran en las áreas de Asuntos Públicos y Relaciones Institucionales, mientras que trabajan en ellas poco más del 50% de los titulados en áreas de Comunicación, quienes se distinguen del resto por su fuerte concentración (41,9%) en departamentos centrados en esos temas. Por su parte, los titulados en ‘Derecho y Políticas’ y los que tienen otras formaciones al margen de las más comunes son los que en mayor grado (en torno al 20-25%) trabajan en áreas diversas: departamentos jurídicos o direcciones generales.

TABLA 20. ÁREAS FUNCIONALES/DEPARTAMENTALES DE TRABAJO POR TIPO DE FORMACIÓN PREVIA.

TIULUACIONES UNIVERSITARIAS	ASUNTOS PÚBLICOS	RELACIONES INSTITUCIONALES	COMUNICACIÓN	OTROS	TOTAL
Derecho y políticas	50	21	2	21	94
	53.2%	22.3%	2.1%	22.3%	100.0%
Comunicación	21	10	26	5	62
	33.9%	16.1%	41.9%	8.1%	100.0%
Economía/ADE y RR.II.	30	14	0	9	53
	56.6%	26.4%	0.0%	17.0%	100.0%
Otros	15	10	4	9	38
	39.5%	26.3%	10.5%	23.7%	100.0%
Dos o más titulaciones	48	19	3	12	82
	58.5%	23.2%	3.7%	14.6%	100.0%

N=329. NOTA: EN ROJO SE SEÑALAN LOS PORCENTAJES MÁS ALTOS DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS (P<0,05). FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Tener o no formación de posgrado no se vincula con diferencias significativas en casi ninguno de los aspectos analizados en este estudio, teniendo en cuenta que prácticamente el 90% de los profesionales sí declara tener ese tipo de estudios. La única diferencia relevante, por otra parte esperable, es la distribución por franjas salariales, donde un 57% de los profesionales sin posgrado se sitúa en las franjas salariales más bajas, frente al 40% de los que sí lo tienen.

Por último, la formación previa no es estadísticamente relevante en prácticamente ninguna de las valoraciones y opiniones sobre aspectos de la profesión medidas con escalas de Likert, ni en el nivel de satisfacción y compromiso ético. La única afirmación en la que hay discrepancias claras ($F(4, 321) = 4,321, p < 0,001$) es “Me siento cómodo/a con el término lobista”. En una escala de 1 a 7, los profesionales con formación en Derecho y Políticas se sienten más cómodos con ese término ($M=5,76, SD=1,70$) que los que se sienten más incómodos, los formados en Comunicación ($M=4,73, SD=1,82$).

Una variable que hasta ahora no ha salido reflejada en los contrastes realizados es la experiencia previa de los profesionales en diversos sectores de actividad –política, periodismo, gestión de empresas, administración pública, y otras–. De hecho, casi no hay diferencias relevantes vinculadas a esta característica profesional, ni en el caso de contrastar los resultados entre quienes manifiestan experiencia previa (75% de los encuestados) o no (25%), ni cuando se comparan distintos tipos de experiencias, por sectores de actividad, o por variedad/cantidad de experiencias.

En el caso del contraste entre profesionales con experiencia previa o sin ella, hay alguna diferencia interesante en el tipo de puesto que ocupan, aunque sin relevancia estadística estricta en el análisis Chi cuadrado conjunto ($\chi^2(3, N = 330) = 5,86, p = 0,119, V = 0,13$). En el caso de puestos directivos, un 40,8% de los profesionales con experiencia se inscribe en esa categoría (frente al 27,1% de los profesionales sin experiencia), mientras que en el de consultores los porcentajes se revierten (un 37,6% de los profesionales sin experiencia se adscribe a esa categoría, frente al 26,9% con experiencia). Sí se dan diferencias estadísticamente significativas en su distribución por tramos de remuneración ($\chi^2(4, N = 329) = 9,83, p = 0,043, V = 0,17$), en este caso en el tramo más bajo de remuneración (15,2% con experiencia y 27,1% sin experiencia) y en el más alto (13,5% con experiencia y 4,7% sin experiencia).

Al analizar los principales tipos de actividades previas de forma individual –política, periodismo, gestión de empresas, administración pública, y otras–, no se relacionan con ninguna situación profesional o valoración de la actividad claramente diferenciada. Los únicos aspectos reseñables son que los profesionales con trabajo previo en Administraciones Públicas (95 de los 331) tienen relativamente más peso en las plantillas de ‘Otras organizaciones’ (36,6%) que en ‘Empresas privadas’ (24%) y ‘Consultoras’ (27,4%) ($\chi^2(2, N = 331) = 4,24, p = 0,120, V = 0,11$), y que los profesionales con experiencia previa en gestión empresarial (100 de 330) pesan bastante más en los puestos de tipo directivo (45,5%) que en el resto (17,6% en técnicos y responsables de área, 22,4% en consultores, y 29,2% en otros puestos) ($\chi^2(3, N = 330) = 22,8, p < 0,001, V = 0,26$).

Influencia del puesto en valoraciones y prácticas profesionales

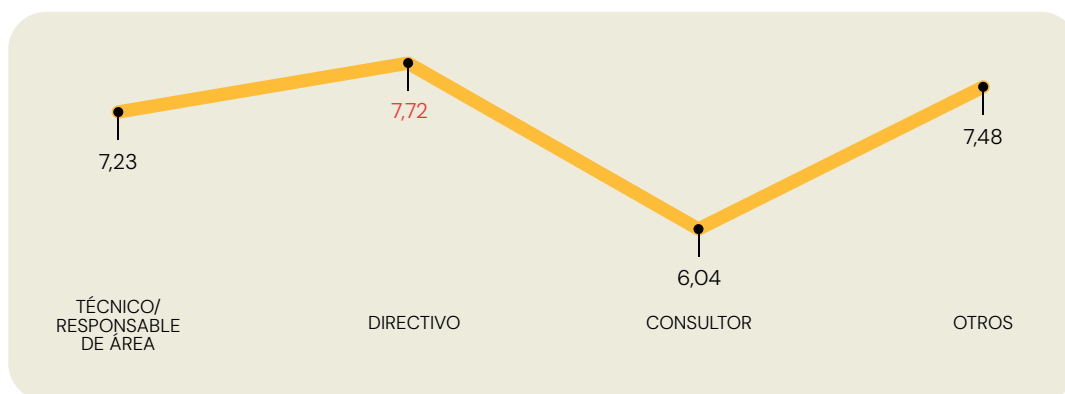
El perfil/puesto profesional ya se ha relacionado con ciertas variables organizativas, pero no se ha analizado su vinculación con prácticas y valoraciones de la actividad. Es lo que se expondrá en este apartado, ya que, junto al tipo de organización en el que se trabaja, con lo que en parte se correlaciona, es el factor que genera más diversidad de opiniones sobre el ejercicio de los asuntos públicos y el lobby.

Hay diferencia significativa en los niveles de satisfacción, como se observa en el Gráfico 40 ($F(3, 306) = 11,7, p < 0,001$). La diferencia de satisfacción más relevante es la que existe entre

Las diferencias vinculadas a la experiencia previa o la procedencia de diversos sectores (periodismo, política, etc.) son poco importantes.

los directivos (M=7,72, SD=1,95) y los consultores (M=6,04, SD=2,18), que además muestran en sus opiniones un grado de dispersión mayor. Pero también son estadísticamente significativas las diferencias de satisfacción entre los consultores y el resto de categorías (técnicos y responsables de áreas, y otros puestos).

GRÁFICO 39. NIVEL DE SATISFACCIÓN POR TIPO DE PERFIL/PUESTO DE TRABAJO.

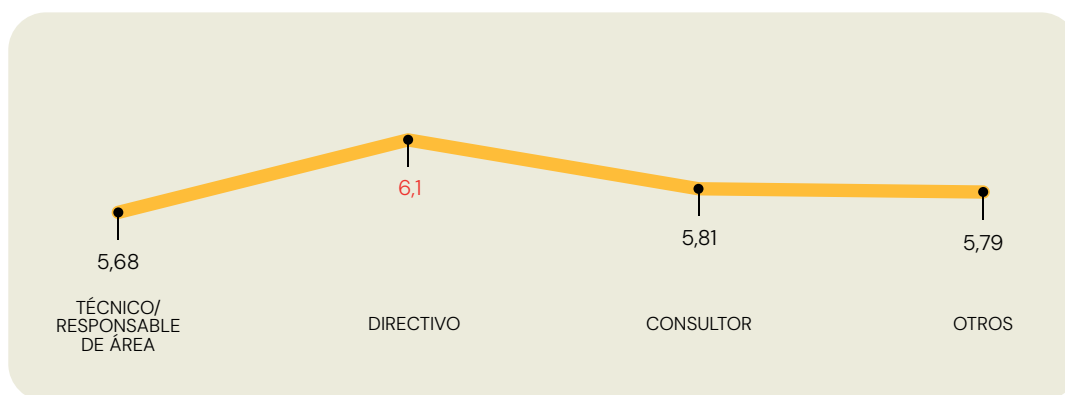


N=330. ESCALA COMPLETA (1 MUY INSATISFECHO - 10 MUY SATISFECHO). NOTA: EN ROJO SE SEÑALA EL VALOR MÁS ALTO DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS (P<0,05).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

La diferencia de satisfacción más relevante es la que existe entre los directivos (7,72/10) y los consultores (6,04/10); que además muestran en sus opiniones un grado de dispersión más grande.

También hay diferencias al analizar la variable que sintetiza la preocupación ética de los entrevistados, aunque en este caso los perfiles/puestos de trabajo se distancian menos, y no hay un patrón tan claro como en la satisfacción ($F(3, 326) = 3,10, p = 0,027$). En este caso, la distancia mayor se produce entre los técnicos/responsables de área (M=5,68, SD=1,37) y los directivos (M=6,10, SD=0,86).

GRÁFICO 40. PREOCUPACIÓN ÉTICA POR TIPO DE PERFIL/PUESTO DE TRABAJO.



N=330. ESCALA COMPLETA (1-7). NOTA: EN ROJO SE SEÑALA EL VALOR MÁS ALTO DE LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS (P<0,05).
 FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

Al estudiar distintas opiniones y percepciones sobre la naturaleza, funciones e imagen de los asuntos públicos, hay una serie de afirmaciones en las que se producen discrepancias relevantes entre los entrevistados, agrupados por puesto que ocupan, como detalla la Tabla 21.

TABLA 21. PERCEPCIONES SOBRE LA PROFESIÓN POR TIPO DE PERFIL/PUESTO DE TRABAJO.

	ANÁLISIS DE LA VARIANZA (ANOVA)				TÉCNICO/ RESPONSABLE DE ÁREA	DIRECTIVO	CONSULTOR	OTROS
	F	GL1	GL2	P	M(SD)	M(SD)	M(SD)	M(SD)
AAPP, una herramienta útil democrática	3,07	3	323	0,028	6,3 (1,145)	6,54 (0,890)	6,09 (1,259)	6,29 (0,999)
AAPP, buenos para políticas públicas	4,13	3	323	0,007	6,56 (0,818)	6,57 (0,879)	6,26 (1,087)	5,96 (1,517)
Información experta función clave del trabajo	2,99	3	322	0,031	6,47 (0,831)	6,61 (0,649)	6,30 (0,915)	6,33 (0,963)
Me siento cómodo con el término lobista	3,44	3	323	0,017	4,71 (1,851)	5,43 (1,579)	5,26 (1,778)	5,58 (1,442)
AAPP, función directiva de análisis de entornos y respuestas	2,52	3	320	0,058	5,98 (1,247)	6,05 (1,019)	5,65 (1,170)	5,79 (1,062)
Los estereotipos negativos no reflejan realidad de AAPP	5,06	3	321	0,002	5,89 (1,297)	6,31 (1,041)	5,69 (1,358)	5,83 (1,230)
Los medios exageran aspectos negativos del lobby	3,14	3	322	0,025	5,75 (1,561)	6,15 (1,204)	5,58 (1,593)	5,75 (1,225)

NOTA: NS VARÍAN LEVEMENTE EN CADA ANÁLISIS. TODAS LAS VALORACIONES EN ESCALA 1/7. SE SEÑALA EN NEGRITA LA MEDIA MÁS ALTA EN CADA CASO.

FUENTE: OBSERVATORIO DE ASUNTOS PÚBLICOS (UNAV/APRI, 2025).

En términos generales, los resultados evidencian que los directivos tienen un concepto más elevado de la función que desempeñan las actividades de asuntos públicos y lobby, tanto en lo que se refiere a su contribución a la sociedad, como en su percepción de que los estereotipos y la mala prensa del lobby no se corresponden con la realidad. Es significativo que solo en el caso de la expresión “Me siento cómodo con el término lobista”, la media más alta es la de los profesionales que se enmarcan en “Otros puestos”. Esta afirmación genera con diferencia una mayor disparidad de opiniones en todos los casos, como se ve al analizar las desviaciones estándar (SD) en torno a esta cuestión.

Un aspecto de interés vinculado a los diferentes perfiles profesionales es la comparación de la cantidad y tipo de herramientas de AAPP que declaran utilizar en su día a día. En este caso, solo existen diferencias significativas en el uso de herramientas de ‘Acción Pública’ ($F(3, 326) = 6,3, p < 0,001$). Sobresale la utilización de ellas por parte de directivos ($M=1,28, SD=1,149$) y otros puestos ($M=1,21, SD=0,977$), frente a los técnicos y responsables de área ($M=0,682, SD=0,848$) y consultores ($M=0,89, SD=1,092$).

Tampoco se aprecian diferencias importantes a la hora de valorar las competencias profesionales que señalan como importantes los profesionales de distintos puestos. Solo en el caso de “Gestión de relaciones con diversos públicos” el test Chi cuadrado es significativo ($\chi^2(3, N = 326) = 12,0, p = 0,007, V = 0,19$). Resalta el bajo porcentaje de consultores que la citan (22%), frente a la mayor importancia que le dan otros perfiles: 40% de técnicos y responsables de área, y de directivos; 50% en otros puestos.

Los directivos tienen un concepto más elevado de la función que desempeñan las actividades de los asuntos públicos y el lobby en la sociedad.

Por último, el único desafío para la profesión en el que hay cierta discrepancia entre los distintos perfiles/puestos es la necesidad de "Regulación consensuada con profesionales del sector" ($\chi^2(3, N = 330) = 8,79, p = 0,032, V = 0,16$). Este desafío lo citan el 48% de los directivos, el 38,8% de los técnicos/responsables de área, el 29,6% de los consultores y el 29,2% de otros puestos.

6.

Conclusiones

El presente estudio ofrece una panorámica detallada sobre quiénes son, qué hacen y cómo piensan los profesionales del lobby y los asuntos públicos en España. De los resultados descriptivos se desprenden varias conclusiones clave:

- **Alta cualificación y especialización creciente:** los profesionales del lobby en España poseen en su gran mayoría formación universitaria superior, con un notable porcentaje de posgraduados de máster o doctorado. Si bien solo la mitad aproximadamente ha recibido formación específica en asuntos públicos, existe un fuerte interés por ampliar conocimientos en áreas directamente vinculadas a la práctica del lobby –técnicas, legislación, comunicación estratégica–. Esto refleja un proceso de profesionalización del sector, donde el aprendizaje continuo y la especialización son valorados para afrontar un entorno político y regulatorio complejo.
- **Perfiles senior en roles estratégicos:** la muestra está compuesta principalmente por directivos, responsables de área y consultores senior, muchos con una experiencia significativa. Están integrados en la alta dirección de empresas o actúan como asesores externos, lo que confirma que el lobby se considera una función estratégica dentro de las organizaciones. Su *background* profesional suele incluir experiencia previa en sectores afines –gestión empresarial, sector público, política–, lo que les permite tener una visión multidisciplinar de su actividad. La presencia de mujeres en torno al 40% señala avances en diversidad de género, aunque aún hay camino hacia la paridad completa.
- **Predominio del sector privado y centralidad de Madrid:** los lobistas españoles trabajan mayoritariamente en empresas privadas o consultoras especializadas, y operan en su mayoría desde Madrid, con alcance nacional e internacional. Esto sugiere que la interlocución con el Gobierno central y las instituciones europeas es el foco principal de la actividad de lobby en nuestro país. Las dinámicas de lobby autonómico o local son mucho menores en comparación. Este centralismo podría implicar que las redes de influencia y las oportunidades laborales en asuntos públicos se encuentran, quizá en exceso, concentradas geográficamente.
- **Amplio uso de tácticas tradicionales de influencia:** en el ejercicio cotidiano, los profesionales recurren sobre todo a interacciones directas y formales con decisores –reuniones, eventos, documentos– para incidir en las políticas públicas. Herramientas más “modernas” como redes sociales o campañas de base ciudadana juegan un rol complementario o minoritario. Así pues, a pesar de la tecnología, las actividades de gestión de asuntos públicos y lobby siguen siendo en esencia un negocio de personas y persuasión uno a uno, apoyado en evidencia e información sólida. La construcción de relaciones de confianza con políticos y funcionarios, así como la aportación de argumentos técnicos de calidad, continúan siendo el pilar del éxito en asuntos públicos, pero quizá con excesivo peso de las primeras.
- **Énfasis en pensamiento estratégico y análisis:** en cuanto a competencias, destaca la importancia del enfoque estratégico y la capacidad analítica. Los profesionales entienden que, para navegar eficazmente en el proceso legislativo y regulatorio, deben pensar a largo plazo, anticipar escenarios y comprender en profundidad tanto las políticas como los intereses en juego. Consideran relevantes las habilidades comunicativas, legales y de negociación, pero se supeditan a la visión estratégica integradora. La baja puntuación otorgada a las competencias digitales puede indicar que existe una posible área de oportunidad: a medida que se desarrollen más herramientas de inteligencia artificial para mapear influencias, analizar big data legislativo, generar contenidos, etc., aumentará la demanda de estas habilidades.

- **Fuerte convicción sobre la legitimidad del lobby**, aunque clara percepción de que la imagen pública no es muy positiva. Un hallazgo central es la **disonancia entre la autopercepción y la imagen externa**. Los profesionales están convencidos del valor democrático de su trabajo –lo ven como una actividad legítima que aporta calidad a los procesos de decisión de políticas públicas–, y se autoevalúan como éticos. Sin embargo, reconocen que la sociedad suele tener una visión más bien negativa de su actividad, influida por la falta de transparencia y la ausencia de regulación formal del sector, así como por estereotipos difundidos a través de los medios. Como consecuencia, muchos se ven obligados a justificar su labor ante terceros. Este escenario explica por qué hay un consenso en favor de medidas de transparencia y regulación: los propios lobistas desean un marco que aclare las reglas del juego, eleve los estándares éticos comunes y mejore la reputación de la profesión ante la opinión pública.
- A pesar de la gran diversidad de denominación de cargos, y de las áreas en las que trabajan, desde el punto de vista conceptual y de las funciones de la profesión, existe un gran **consenso entre los profesionales sobre los elementos básicos** que la configuran, así como en la **relevancia presente y futura que otorgan a su actividad**.

El análisis de la relación entre las distintas características de los profesionales y de las organizaciones en las que trabajan, con prácticas y actitudes profesionales, también ha producido resultados y conclusiones interesantes.

- **El género no es un factor relevante al analizar buena parte de las características profesionales y laborales de quienes se dedican a los asuntos públicos y lobby**. Más allá de esta valoración general, se percibe una pequeña brecha salarial a favor de los hombres, una presencia considerablemente mayor de las mujeres en las empresas privadas (sobre todo por contraste con las consultoras), mayor variedad entre ellas en el tipo de formación (con especial diferencia en el área de Comunicación), y una sensible mayor preocupación por las cuestiones éticas que los hombres.
- Del análisis de los profesionales por edad y por experiencia profesional, se derivan algunos resultados significativos: un mayor número de jóvenes empieza su carrera en la consultoría, sobre todo en el caso de los hombres; tienden a acceder cada vez más a la profesión con una formación muy concentrada en Derecho y Ciencias Políticas; **la juventud y los primeros años en el sector se acompaña de un grado de satisfacción laboral significativamente inferior** a los perfiles más maduros; y también **la juventud y la menor experiencia se asocian con niveles de concienciación ética más bajos**. En otros aspectos (salario, utilización de cantidad y variedad de herramientas de AAPP, etc.), la evolución es la lógica que se espera de ir avanzando en la carrera profesional y en el expertise en el sector.
- Los tres tipos de organizaciones en los que los profesionales desarrollan su trabajo –Empresa privada, Consultoras y Otras– no determinan patrones sustancialmente distintos en el perfil profesional, ni en las percepciones sobre la actividad de asuntos públicos y lobby, pero sí se vinculan con algunas características especiales en torno al desempeño de la profesión. Las diferencias más relevantes se dan entre las empresas privadas y las consultoras. En las primeras, **en las empresas privadas, tanto la distribución de perfiles laborales como las áreas en las que trabajan los profesionales están más equilibradas** (no tan focalizados en asuntos públicos propiamente dichos), la carrera profesional es más progresiva, menos polarizada (en tipo de responsabilidades, remuneración, etc.), el grado de satisfacción es significativamente mayor, y el tipo de actividad que domina más claramente es el relacional.

Por contra, en las consultoras, donde se concentran profesionales con una formación más variada e intensa (dobles grados, posgrados, doctorados, etc.), sí que hay, por ejemplo, un mayor uso de herramientas de AAPP, un enfoque más compensado entre acciones relacionales, de expertise y de acción pública, y una visión algo más escéptica (quizá realista) de la contribución de los asuntos públicos a la sociedad, así como de su imagen pública.

- Cuando se estudia la relación entre el puesto que se ocupa y aspectos profesionales, **hay diferencias significativas en los niveles de satisfacción, sobre todo entre los directivos (más satisfacción) y los consultores (menos satisfacción)**, así como en el concepto de los AAPP. Los directivos, frente a los consultores, tienen un concepto más elevado de la función que desempeñan los asuntos públicos y el lobby, tanto en lo que se refiere a su contribución a la sociedad, como en su percepción de que los estereotipos y la mala prensa del lobby no se corresponden con la realidad. Son también los directivos quienes muestran una mayor conformidad con la necesidad de una mayor regulación para los asuntos públicos.

Una reflexión final

Los datos de este estudio evidencian un sector de los AAPP y el lobbying con un nivel europeo, altamente cualificado y lógicamente interconectado con lo público que, en contra del deseo de la profesión, opera en un vacío normativo que genera desconfianza y marcos operativos faltos de transparencia y reconocimiento. La regulación del lobbying no es solo una cuestión de ética, sino de modernización de las formas de hacer política en un Estado democrático y de derecho. En ese sentido, el informe permite hacerse algunas reflexiones de interés:

- **Asimetría regulatoria respecto a Europa:** si algo más de la mitad de la legislación española proviene de Europa, donde la actividad del lobbying está regulada, y el 51,2% de los profesionales que trabaja dentro de las empresas (*in-house*) ya gestiona asuntos internacionales, significa que, de algún modo, están sufriendo cierta “anomalía profesional”. Mientras cumplen con altos estándares de transparencia en Bruselas, en su propio país operan sin un marco claro. Una ley nacional sobre lobby y grupos de interés alinearía a España con los estándares de la OECD y la Unión Europea, evitando un efecto de “vagón de cola”, tanto en calidad democrática como en transparencia.
- **Necesaria institucionalización de las “puertas giratorias” y transparencia:** dado que el 19% de los profesionales ha tenido experiencia previa en la Administración Pública, el 17,8% en Política y el 14,4% en Periodismo, se puede afirmar que más de la mitad de los profesionales consultados, o bien ha ejercido, o bien ha conocido los pasillos del poder desde dentro. La interconexión entre el sector y los entresijos del mundo político es tan alta – una especie de “elefante en la habitación” – que el riesgo de conflictos de interés es real si no hay reglas de juego claras (períodos de carencia, registros de reuniones, etc). Una buena forma de garantizar la integridad institucional en el funcionamiento democrático sería una ley que, entre otras cosas, registrara todos esos contactos institucionales, la huella legislativa y que ayudase a regular el paso del sector político al de la comunicación.
- **Consenso sectorial en la demanda de seguridad jurídica:** el 17% de los profesionales identifica la falta de regulación como su principal reto y la percepción pública negativa (23,5%) de su profesión como una rémora importante. Resulta inusual que un sector solicite ser regulado. Sin embargo, los datos del informe muestran que los profesionales quieren una ley, tanto para mejorar su imagen como para poder operar con reglas claras. Por otro lado, el

hecho de que solo uno de los profesionales encuestados incluya la palabra “lobby” en su cargo demuestra un estigma que tal vez una ley consensuada podría eliminar. Parece que el Gobierno tiene aquí la oportunidad de legislar con el consenso de los sujetos regulados, algo poco común y que se antoja políticamente ventajoso.

- **El lobby y los AAPP mejoran la calidad legislativa:** los encuestados valoran con un 6,43 sobre 7 la capacidad de su contribución a la mejora de las políticas públicas. A esto se suma cierto nivel de especialización: el 18,7% tiene formación en Ciencias Políticas y el 18,1% en Derecho. No son vendedores y comerciales, sino más bien técnicos cualificados. Por consiguiente, si la profesión fuera reconocida y regulada oficialmente, las Administraciones Públicas estarían reconociendo que aprovechan su conocimiento técnico de manera ordenada y transparente, recibiendo información más diversa y de mayor calidad. Todo ello redundaría, entre otras cuestiones, en la reducción de errores en la redacción y aplicación de las leyes y, en definitiva, en el reconocimiento de una herramienta de eficiencia administrativa, cuyo control ético estaría garantizado.

7

Referencias

- Althaus, M. (2015). Recruiting the competent lobbyist: Career options and employer demands in Germany. *Interest Groups and Advocacy*, 4(1), 760–100.
- Arceo Vacas, A. (2024). *El estado de la actividad de lobbying en España. Resumen Ejecutivo*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33(1), 1–4.
- Ballina Díaz, J. (2025). *Los grupos de interés en la Unión Europea: evolución y perspectivas de un diálogo abierto*. Barcelona: Atelier
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163.
- Bitonti, A., & Harris, P. (2017). *Lobbying in Europe. Public Affairs and the Lobbying Industry in 28 EU Countries*. London: Palgrave MacMillan
- Boucher, M., & Cooper, C. A. (2019). Consultant lobbyists and public officials: Selling policy expertise or personal connections in Canada? *Political Studies Review*, 17(4), 340–359.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*, 4th Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Burson–Marsteller (2013). *A guide to effective lobbying in Europe: The view of policy-makers* (5.^ª ed.). Burson–Marsteller.
- Castillo, A., Moreno, A., & Almansa, A. (2023). Lobbyists in Spain: Professional and academic profiles. *Social Sciences*, 12(4), 250.
- CIDOB (2026). *Anuario Internacional CIDOB 2026*. Disponible en: <https://www.cidob.org/publicaciones/anuario-internacional-cidob-2026> (consultado en diciembre de 2025).
- Cohen, N., & Arieli, T. (2011). Field research in conflict environments: Methodological challenges and snowball sampling. *Journal of Peace Research*, 48(4), 423–435.
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2012). *Asuntos Públicos: Marco conceptual y modelo de gestión*. Ranking Global Issues 2012.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: Sage.
- Cutlip, S. M., & Center, A. H. (1952). *Effective Public Relations: Pathways to Public Favor*. New York: Prentice–Hall.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1985). *Effective public relations* (6a ed.). New York: Prentice–Hall.
- Davison, W. P. (1983). The third–person effect in communication. *Public Opinion Quarterly*, 47(1), 1–15.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale Development: Theory and Applications*. Los Angeles: Sage.
- Dialer, D., & Richter, M. (2023). *Lobbying in the European Union. Strategies, Dynamics and Trends*. Cham, Switzerland: Springer.
- Diamond, L., & Morlino, L. (2004). The quality of democracy: An overview. *Journal of Democracy*, 15(4), 20–31.
- Edelman (2022). *2022 Edelman Trust Barometer. The Cycle of Distrust*. <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>
- Edelman (2023). *2023 Edelman Trust Barometer. Navigating a Polarized World*. <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>
- Edelman (2025). *2025 Edelman Trust Barometer. Trust and the crisis of grievance*. <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer>
- Eastman, H. (1977). *Lobbying: A constitutionally protected right*. American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Field, A. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. London: Sage.
- Graham, N., Evans, B., & Chen, D. (2023). Canada’s Lobbying Industry: Business and Public Interest Advocacy from Harper to Trudeau. *Canadian Journal of Political Science*, 56(4), 975–998.
- Greenwood, J. (2017). *Interest representation in the European Union* (4^ª ed.). London: Red Globe Press.
- Guerra–Heredia, S., Lobillo–Mora, G., Martín–Martín, P., & Espino–González, J. (2024). European lobbies: A comparative study of the professional profiles of lobbyists in Spain and France. *Frontiers in Political Science*, 6, 1284073.
- Gutiérrez–Jodrá, P. & Mehrad Fuertes, D. (2023). *Gobernanza de asuntos públicos. Generando valor para las organizaciones*. Madrid: Political Intelligence.
- Halpin, D. R., & Lotric, A. (2023). The place of political experience in lobbyist careers: Decisive, divergent or diverse? *European Journal of Political Research*, 63(1), 192–213.
- Halpin, D., & Warhurst, J. (2017). Commercial lobbying in Australia: Exploring the Australian lobby register. *Australian Journal of Public Administration*, 75(1), 100–111.
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 66(5), 598–617.
- Ihlen, Ø., Binderkrantz, A. S., & Öberg, P. (2021). Lobbying in Scandinavia. In E. Skogerbø, Ø. Ihlen, N. N. Kristensen, & L. Nord (Eds.), *Power, communication, and politics in the Nordic countries* (pp. 305–323). Gothenburg: Nordicom, University of Gothenburg.
- Instituto Coordinadas de Gobernanza y Economía Aplicada (2024). *Evolución positiva del sector Asuntos Públicos en España: Una comparativa internacional*. https://www.institutocoordenadas.com/es/analisis/evolucion-positiva-sector-asuntos-publicos-en-espana-comparativa-internacional_20288_102.html
- Junk, W. M., Romeijn, J., & Rasmussen, A. (2021). Is this a men’s world? On the need to study descriptive representation of women in lobbying and policy advocacy. *Journal of European Public Policy*, 28(6), 943–957.
- Klüver, H. (2013). *Lobbying in the European Union: Interest Groups, Lobbying Coalitions, and Policy Change*. London: Oxford University Press.

- Lahusen, C. (2023). *European Lobbying. An Occupational Field between Professionalism and Activism*. London: Routledge.
- LaPira, T. M., Marchetti, K., & Thomas, H. F. (2019). Gender politics in the lobbying profession. *Politics & Gender*, 16(3), 816–844.
- LaPira, T.M., & Thomas, H. F. (2017). *Revolving Door Lobbying: Public Service, Private Influence*. Lawrence KS: University Press of Kansas.
- Le Grelle, B. (1988). *Lobbyman: Le pouvoir des coulisses*. Paris: Hachette.
- Lee, A. M. (2020). 'We're more ethical than they are': Third-person and first-person perceptions of the ethical climate among U.S. journalists. *Journalism Studies*, 21(1), 12–30.
- Lerbinger, O. (2006). *Corporate public affairs: Interacting with interest groups, media, and government*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Little, R. J. A., & Rubin, D. B. (2019). *Statistical analysis with missing data* (3rd ed.). London: Wiley.
- Lohr, S. (2022). *Sampling: Design and analysis* (3rd ed.). London: Chapman & Hall/CRC.
- Mahoney, C. (2008). *Brussels versus the Beltway: Advocacy in the United States and the European Union*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.
- McKinsey & Company. (2025). *2025: A year of bold moves*. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/year-in-review#>
- Molins, J. M., Muñoz, L., & Medina, I. (2016). *Los grupos de interés en España. La influencia de los lobbies en la política española*. Madrid: Tecnos.
- Moreno Cabanillas, A., Castillo Esparcia, A., & Castellero Ostio, E. (2024). Lobbying y medios de comunicación. Análisis de la cobertura periodística de los lobbies en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, 82, 1–17.
- Naím, M. (2024). *Lo que nos está pasando*. Madrid: Debate.
- Nonon, J. & Clamen, M. (1993). *Europa y sus pasillos: lobbying y lobbyistas*. Barcelona: Marcombo.
- Norris, P. (2011). *Democratic deficit: Critical citizens revisited*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327–344.
- OECD (2025). Recommendation of the Council on Transparency and Integrity in Lobbying and Influence, OECD/LEGAL/0379, disponible en: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0379> (consultado en diciembre de 2025).
- Oficina del Parlamento Europeo en España (2024, 6 de febrero). ¿Cómo influyen las leyes europeas en España?. Disponible en: <https://madrid.europarl.europa.eu/home/pagecontent/grid/main/news/es%20news%20european-laws-in-spain.html>
- Rival, M. (2012). Are firms' lobbying strategies universal? A comparison of lobbying by French and UK firms. *Journal of Strategy and Management*, 5(2), 211–230.
- Rival, M., & Major, R. (2016). What Lobbying Ethics and What for? The Case of French Lobbying Consulting Firms. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 99–116.
- Rubio Nuñez, R. (2002). Los grupos de presión en España, una revisión pendiente. *Revista de las Cortes Generales*, 165–186.
- Strickland, J. M., & Stauffer, K. E. (2022). Legislative Diversity and the Rise of Women Lobbyists. *Political Research Quarterly*, 75, 531–46.
- Urrutia, C. (2024). El 'boom' de los lobbies. *Actualidad Económica*, 17 a 23 de marzo, 9–13.
- Villoria M., Arribas, E., Fernández-Rúa, J., Hernández, I., Herrero-Beaumont, E., Jiménez, F., Mateo, C., & Rubio, R. (2014). *Una evaluación del lobby en España: análisis y propuestas*. Transparencia Internacional España.
- World Economic Forum (WEF). (2025, 16 de diciembre). *Four Futures for the New Economy: Geoeconomics and Technology in 2030* [White Paper]. Disponible en: <https://www.weforum.org/publications/four-futures-for-the-new-economy-geoeconomics-and-technology-in-2030/>
- Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e Institucionales*. Madrid: Tecnos.

ANEXO

1.

CUESTIONARIO
Y FICHA TÉCNICA

CUESTIONARIO

Observatorio de Asuntos Públicos. Radiografía de los profesionales de los asuntos públicos (lobby) en España

Gracias por acceder a nuestra encuesta. Hemos contactado contigo porque deseamos elaborar una radiografía de los profesionales de los asuntos públicos (lobby) en España. Si tu trabajo se enmarca en este ámbito, necesitamos tu colaboración. Responder las preguntas te llevará entre 5 y 10 minutos. Toda la información recogida es anónima y no se te identificará

a ti ni a tu empresa en ninguna de las publicaciones que resulten de este estudio. Si tienes cualquier consulta, puedes contactar con el Observatorio de Asuntos Públicos y/o con la Universidad de Navarra, que coordina este estudio en el correo: oaapp@unav.es

¡Gracias por tu tiempo!

Formación

¿Qué titulación universitaria tienes?

(Puedes marcar más de una)

1. Derecho
2. Ciencias Políticas
3. Periodismo
4. Publicidad y RRPP
5. Comunicación
6. Relaciones internacionales
7. Economía / ADE
8. Sociología
9. Otras áreas de Humanidades
10. Ingeniería u otras ciencias
11. Otra (escriba): _____
12. NA

¿Tienes formación de posgrado?

1. Sí
2. No

(Si la anterior es Sí)

Formación de posgrado

(Puedes marcar más de una):

1. Doctorado
2. Máster
3. Otros cursos/programas de posgrado (indicar)

¿Tienes formación específica en lobby/asuntos públicos?

1. Sí
2. No

(si la anterior es Sí) **Tipo de formación específica**

(Puedes marcar más de una):

1. Máster oficial o propio
2. Curso de posgrado
3. Formación interna en empresa
4. Seminarios o jornadas
5. Otros (indicar) _____

(Si la anterior es Sí)

¿Consideras que necesitas más formación en el área?

1. Sí
2. No

¿Qué áreas te interesan más para formarte?

(Selecciona hasta 3)

1. Técnicas de lobby y relaciones institucionales
2. Regulación y compliance
3. Comunicación estratégica y política
4. Análisis y procesos legislativos
5. Gestión de crisis
6. Ética y transparencia
7. Marketing político
8. Herramientas digitales
9. Relaciones con medios
10. Gestión de la reputación
11. Otras (indicar) _____

Perfil profesional

¿Cuál es tu perfil profesional actual?

1. Técnico/a
 2. Responsable de área
 3. Director/a
 4. Consultor/a junior
 5. Consultor/a senior
 6. Otro (indicar) _____
- Denominación actual del cargo:)
- _____

¿Podrías indicar tu rango de remuneración anual (bruta)?

1. Hasta 30.000 €
2. 30.001–50.000 €
3. 50.001–80.000 €
4. Más de 80.000 €
5. Prefiero no responder

¿En qué área / departamento trabajas?

1. Asuntos públicos
2. Relaciones institucionales
3. Comunicación
4. Legal / jurídico
5. Otro (indicar) _____

¿Cuántos años de experiencia en asuntos públicos/lobby?

1. Menos de 1 año
2. 1–3 años
3. 4–7 años
4. 8–15 años
5. Más de 15 años

¿Has tenido experiencia profesional previa en las siguientes áreas profesionales?

Señala la/s que proceda.

1. Periodismo
2. Política
3. Legal / jurídica
4. Administración Pública
5. Gestión empresarial
6. NA

¿Estás satisfecho con tu situación profesional actual?

Grado de satisfacción



Perfil del empleo y de la organización

¿En qué tipo de organización trabajas?

1. Autónomo
2. Empresa privada (no consultora)
3. Consultora de comunicación y asuntos públicos
4. Consultora específica de asuntos públicos
5. ONG / Fundación / Tercer Sector
6. Administración Pública
7. Asociación profesional o sectorial
8. Otros servicios profesionales (consultoría, despachos de abogados, etc.)
9. Otro (indicar) _____

8. Social
9. Otro:
10. NA

¿Cuál es el ámbito principal de actuación de tu organización?

1. Local
2. Regional
3. Nacional
4. Internacional

En el caso de trabajar principalmente en/para un sector de actividad determinado, ¿cuál es ese sector?

1. Energía
2. Alimentación
3. Salud
4. Construcción
5. Defensa
6. Transporte
7. Finanzas

Número aproximado de empleados de la organización en la que trabajas:

1. Entre 0 y 10
2. Entre 11 y 50
3. Entre 51 y 100
4. Entre 101 y 500
5. Entre 501 y 1000
6. Entre 1001 y 5000
7. Más de 5000

Facturación aproximada de la organización en la que trabajas:

1. Entre 0 y 1 millón de euros
2. Entre 1 y 50 millones de euros
3. Entre 51 y 100 millones de euros
4. Entre 101 y 250 millones de euros
5. Entre 251 y 500 millones de euros
6. Entre 501 y 1000 millones de euros
7. Entre 1001 y 10000 millones de euros
8. Más de 10000 millones de euros

¿Qué relevancia tiene el área de asuntos públicos en tu organización?

Relevancia

POCO RELEVANTE MUY RELEVANTE

¿Cómo crees que evolucionará esa relevancia en los próximos años?

1. Dismuirá
2. Se mantendrá
3. Aumentará
4. No lo sé

En tu organización, ¿de quién depende el área o la función de lobby y asuntos públicos (AAPP)?

1. De la Dirección o el CEO
2. Del área de Corporativo
3. De AAPP
4. De Comunicación
5. De Relaciones Institucionales
6. De Regulatorio
7. Otros (especificar) _____

En tu organización, ¿cuántas personas forman parte del equipo de AAPP?

1. Hasta 5
2. Entre 5 y 10
3. Más de 10

¿Qué evolución esperas del tamaño de tu área de AAPP en los próximos 12 meses?

1. Disminuirá
2. Se mantendrá
3. Aumentará
4. No lo sé

Actividad profesional

¿Cuál de las siguientes funciones se aproxima más a tus labores habituales? (Marca las tres que más se ajusten a tu trabajo)

1. Contacto directo con representantes públicos
2. Trabajo con otros grupos o coaliciones interesadas en los mismos asuntos
3. Monitorización política, legislativa y normativa
4. Asesoramiento estratégico e influencia en la agenda pública
5. Asesoramiento en la redacción de leyes, enmiendas o proclamas públicas
6. Coordinación y comunicación interna sobre la relevancia de los asuntos públicos con la dirección
7. Elaboración y/o desarrollo de planes de incidencia
8. Otras (indicar) _____

En tu trabajo: ¿utilizas las siguientes herramientas?

(Señala la/s que proceda)

1. Encuentros o reuniones con representantes públicos
2. Agenda de contactos
3. Establecimiento de coaliciones con otros grupos
4. Documentos de posición o "position papers"
5. Cartas abiertas
6. Movilización ciudadana
7. Campañas de publicidad
8. E-lobbyismo (lobby a través de redes sociales)
9. Relaciones con los medios de comunicación
10. Redacción de libros blancos o libros verdes
11. Eventos

Sobre la imagen pública del lobby y los asuntos públicos (AAPP):

	1	2	3	4	5	6	7
A menudo tengo que defender mi profesión ante los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En España, la falta de una regulación del lobby daña su percepción social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los estereotipos negativos no reflejan la realidad del trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los medios exageran los aspectos negativos del lobby.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Datos sociodemográficos

Y para finalizar, algunas preguntas sociodemográficas.

Sexo:

1. Hombre
2. Mujer
3. Otro
4. Prefiero no decirlo

¿En qué franja de edad te encuentras?

1. Menos de 25
2. 25–34
3. 35–44
4. 45–54
5. 55–64
6. 65 o más

¿Cuál es tu nacionalidad?

1. Española
2. Otra de la UE
3. Extracomunitaria
4. Doble nacionalidad (indicar)

¿Cuál es tu Comunidad Autónoma de residencia?

1. Andalucía
2. Aragón
3. Asturias
4. Baleares
5. Canarias
6. Cantabria
7. Castilla–La Mancha
8. Castilla y León
9. Cataluña
10. Comunidad Valenciana
11. Extremadura
12. Galicia
13. Madrid
14. Murcia
15. Navarra
16. País Vasco
17. La Rioja
18. Ceuta / Melilla
19. Otro lugar _____

FICHA TÉCNICA

Universo de estudio

Profesionales del lobby y asuntos públicos en España.

Técnica aplicada

Encuesta online a través de la plataforma Question Pro.

Muestra

331 respuestas válidas.

Margen de error estimado

± 4,76% para pq = 0,50 a un nivel de confianza del 95% y en el supuesto de muestreo aleatorio simple.

Método de muestreo

Por criterio y bola de nieve.

Fechas del trabajo de campo

Del 18 de septiembre de 2025 al 31 de octubre de 2025.

ANEXO

2.

TABLAS COMPLETAS
DE RESULTADOS

Sección Formación

Q1. ¿Qué titulación universitaria tienes?

(Puedes marcar más de una si es el caso)

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Derecho	18,24%	85
Ciencias Políticas	19,10%	89
Periodismo	9,01%	42
Publicidad y RRPP	5,15%	24
Comunicación	8,58%	40
Relaciones internacionales	14,16%	66
Economía / ADE	10,94%	51
Sociología	2,79%	13
Otras áreas de Humanidades	2,15%	10
Ingeniería u otras ciencias	3,43%	16
Otra (escriba):	6,44%	30
Total	100%	466

Q2. ¿Tienes formación de posgrado?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Sí	90,00%	297
No	10,00%	33
Total	100%	330

Q3. Formación de posgrado

(Puedes marcar más de una)

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Doctorado	7,07%	28
Máster	66,41%	263
Otros cursos/programas de posgrado (indicar)	26,52%	105
Total	100%	396

Q4. ¿Tienes formación específica en lobby/asuntos públicos?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Sí	48,79%	162
No	51,21%	169
Total	100%	331

Q5. Tipo de formación específica

(Puedes marcar más de una):

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Máster oficial o propio	23,02%	61
Curso de posgrado	27,17%	72
Formación interna en empresa	15,47%	41
Seminarios o jornadas	26,42%	70
Otros (indicar)	7,92%	21
Total	100%	265

Q6. ¿Consideras que necesitas más formación en el área?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Sí	61,21%	203
No	38,79%	128
Total	100%	331

Q7. ¿Qué áreas te interesan más para formarte?

(Selección hasta 3)

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Técnicas de lobby y relaciones institucionales	25,09%	140
Regulación y compliance	11,83%	66
Comunicación estratégica y política	12,19%	68
Análisis y procesos legislativos	16,49%	92
Gestión de crisis	7,35%	41
Ética y transparencia	3,05%	17
Marketing político	4,48%	25
Herramientas digitales	6,45%	36
Relaciones con medios	5,02%	28
Gestión de la reputación	6,99%	39
Otras (indicar)	1,08%	6
Total	100%	558

Sección Perfil Profesional

Q8. ¿Cuál es tu perfil profesional actual?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Técnico/a	7,58%	25
Responsable de área	18,18%	61
Director/a	37,27%	123
Consultor/a junior	10,91%	36
Consultor/a senior	18,79%	62
Otro (indicar)	7,27%	24
Total	100%	331

Q9. Denominación actual del cargo:

(*)(Listado completo de cargos en la nota final de Listado de Cargos)

Q10. ¿Podrías indicar tu rango de remuneración anual (bruta)?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Hasta 30.000 €	18,24%	60
30.001–50.000 €	23,71%	78
50.001–80.000 €	19,45%	64
Más de 80.000 €	27,36%	90
Prefiero no responder	11,25%	37
Total	100%	329

Q11. ¿En qué área / departamento trabajas?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Asuntos públicos	49,70%	164
Relaciones institucionales	22,73%	75
Comunicación	10,61%	35
Legal / jurídico	3,62%	12
Otro (indicar)	13,64%	45
Total	100%	331

Q12. ¿Cuántos años de experiencia en asuntos públicos/lobby?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Menos de 1 año	5,17%	17
1–3 años	22,80%	75
4–7 años	26,44%	87
8–15 años	26,44%	87
Más de 15 años	19,15%	63
Total	100%	329

Q49. ¿Has tenido experiencia profesional previa en las siguientes áreas profesionales?

Señala la/s que proceda.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Periodismo	14,40%	72
Política	17,80%	89
Legal / jurídica	11,80%	59
Administración Pública	19,00%	95
Gestión empresarial	20,00%	100
NA	17,00%	85
Total	100%	500

Sección Perfil de Empleo y Organización

Q15. ¿En qué tipo de organización trabajas?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Autónomo	4,24%	14
Empresa privada (no consultora)	36,67%	121
Consultora de comunicación y asuntos públicos	24,85%	82
Consultora específica de asuntos públicos	10,61%	35
ONG / Fundación / Tercer Sector	5,76%	19
Administración Pública	2,73%	9
Asociación profesional o sectorial	8,79%	29
Otros servicios profesionales (consultoría, despachos de abogados, etc.)	3,94%	13
Otro (indicar)	2,42%	8
Total	100%	330

Q40. En el caso de trabajar principalmente en/para un sector de actividad determinado, ¿cuál es ese sector?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Energía	14,56%	38
Alimentación	8,05%	21
Salud	21,46%	56
Construcción	1,53%	4
Defensa	1,53%	4
Transporte	3,83%	10
Finanzas	8,43%	22
Social	7,28%	19
Otro:	33,33%	87
Total	100%	261

Q16. ¿Cuál es el ámbito principal de actuación de tu organización?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Local	0,91%	3
Regional	8,81%	29
Nacional	56,84%	187
Internacional	33,43%	110
Total	100%	329

Q47. Número aproximado de empleados de la organización en la que trabajas:

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Entre 0 y 10	19,00%	61
Entre 11 y 50	18,07%	58
Entre 51 y 100	10,90%	35
Entre 101 y 500	18,69%	60
Entre 501 y 1000	3,43%	11
Entre 1001 y 5000	11,21%	36
Más de 5000	18,69%	60
Total	100%	321

Q47-C47. Facturación aproximada de la organización en la que trabajas:

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Entre 0 y 1 millón de euros	17,47%	51
Entre 1 y 50 millones de euros	39,73%	116
Entre 51 y 100 millones de euros	4,45%	13
Entre 101 y 250 millones de euros	7,53%	22
Entre 251 y 500 millones de euros	3,77%	11
Entre 501 y 1000 millones de euros	3,42%	10
Entre 1001 y 10000 millones de euros	10,62%	31
Más de 10000 millones de euros	13,01%	38
Total	100%	292

Q18. ¿Cómo crees que evolucionará esa relevancia en los próximos años?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Dismuirá	3,46%	11
Se mantendrá	27,67%	88
Aumentará	68,87%	219
Total	100%	318

Q41. En tu organización, ¿de quién depende el área o la función de lobby y asuntos públicos (AAPP)?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
De la Dirección o el CEO	37,35%	121
Del área de Corporativo	13,89%	45
De AAPP	16,67%	54
De Comunicación	7,41%	24
De Relaciones Institucionales	12,35%	40
De Regulatorio	3,09%	10
Otros (especificar)	9,26%	30
Total	100%	324

Q42. En tu organización, ¿cuántas personas forman parte del equipo de AAPP?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Hasta 5	54,18%	175
Entre 5 y 10	17,34%	56
Más de 10	28,48%	92
Total	100%	323

Q43. ¿Qué evolución esperas del tamaño de tu área de AAPP en los próximos 12 meses?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Disminuirá	5,49%	18
Se mantendrá	47,87%	157
Aumentará	39,94%	131
No lo sé	6,71%	22
Total	100%	328

Sección Actividad Profesional

Q19. ¿Cuál de las siguientes funciones se aproxima más a tus labores habituales?

(Marca las tres que más se ajusten a tu trabajo)

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Contacto directo con representantes públicos	21,60%	202
Trabajo con otros grupos o coaliciones interesadas en los mismos asuntos	9,84%	92
Monitorización política, legislativa y normativa	16,04%	150
Asesoramiento estratégico e influencia en la agenda pública	20,21%	189
Asesoramiento en la redacción de leyes, enmiendas o proclamas públicas	8,02%	75
Coordinación y comunicación interna sobre la relevancia de los asuntos públicos con la dirección	7,49%	70
Elaboración y/o desarrollo de planes de incidencia	15,29%	143
Otras (indicar)	1,50%	14
Total	100%	935

Q49. En tu trabajo: ¿utilizas las siguientes herramientas?

(Señala la/s que proceda)

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Encuentros o reuniones con representantes públicos	17,63%	301
Agenda de contactos	13,36%	228
Establecimiento de coaliciones con otros grupos	10,49%	179
Documentos de posición o "position papers"	14,29%	244
Cartas abiertas	5,27%	90
Movilización ciudadana	2,69%	46
Campañas de publicidad	3,22%	55
E-lobbyismo (lobby a través de redes sociales)	3,63%	62
Relaciones con los medios de comunicación	9,90%	169
Redacción de libros blancos o libros verdes	5,45%	93
Eventos	14,06%	240
Total	100%	1707

Q49. En tu trabajo, ¿utilizas alguna de las siguientes modalidades de comunicación y canales para incidir en la agenda pública? (Señala la/s que proceda)

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Comunicaciones escritas	24,85%	247
Campañas de grassroots	5,84%	58
Redes Sociales	13,08%	130
Eventos	26,86%	267
Reuniones formales	29,38%	292
Total	100%	994

Q21. De las siguientes competencias para trabajar en AAPP, señala las tres que consideras más importantes:

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Manejo de nuevas tecnologías e IA	1,93%	19
Capacidad de análisis	18,03%	178
Comunicación escrita	4,36%	43
Comunicación oral	8,11%	80
Negociación	7,70%	76
Pensamiento estratégico	25,43%	251
Conocimientos legales y jurídicos	8,61%	85
Gestión de relaciones con diversos públicos	12,06%	119
Conocimientos de política	13,07%	129
Otras (indicar)	0,71%	7
Total	100%	987

Q45. ¿Estás asociado/a a alguna organización? (Selecciona la/s que proceda)

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
No	28,51%	128
APRI	39,87%	179
DIRCOM	6,46%	29
ACOP	2,45%	11
Si la respuesta es afirmativa, indica si lo estás a título individual o porque lo está tu organización:	17,15%	77
Otra/s (indicar)	5,57%	25
Total	100%	449

Q23. En tu opinión, ¿cuáles son los principales desafíos actuales del sector de los asuntos públicos/lobby? (Selecciona los que consideres):

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Regulación consensuada con profesionales del sector	13,16%	128
Percepción pública de la profesión	23,54%	229
Transparencia	16,44%	160
Acceso a decisores	10,28%	100
Tecnología e IA	8,32%	81
Estabilidad de los entornos políticos y legislativos	17,16%	167
Formación especializada	8,94%	87
Otros (indicar)	2,16%	21
Total	100%	973

Sección Percepción de la Profesión

Q24. Los Asuntos Públicos son algo más que una simple herramienta de contacto directo con los actores políticos.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	0,30%	1
2	0,30%	1
3	0,91%	3
4	1,83%	6
5	6,10%	20
6	21,04%	69
Acuerdo	69,51%	228
Total	100%	328
Media	6,54	
Confidence Interval @ 95%	[6.449 - 6.636]	
Standard Deviation	0.863	
Standard Error	0.048	

Q24. Los Asuntos Públicos son una herramienta útil de participación democrática.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	0,31%	1
2	0,31%	1
3	3,67%	12
4	3,36%	11
5	8,87%	29
6	21,41%	70
Acuerdo	62,08%	203
Total	100%	327
Media	6,33	
Confidence Interval @ 95%	[6.209 - 6.446]	
Standard Deviation	1.094	
Standard Error	0.060	

Q24. El ejercicio de los Asuntos Públicos añade calidad y mejora los acuerdos de políticas públicas formuladas por los legisladores.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	0,31%	1
2	0,31%	1
3	1,83%	6
4	3,98%	13
5	7,34%	24
6	19,88%	65
Acuerdo	66,36%	217
Total	100%	327
Media	6,43	
Confidence Interval @ 95%	[6.319 - 6.537]	
Standard Deviation	1.003	
Standard Error	0.055	

Q24. Los Asuntos Públicos deberían entenderse como una actividad profesional legítima de interlocución entre el sector privado, la sociedad civil y los poderes públicos.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	0,30%	1
2	0,00%	0
3	0,00%	0
4	2,13%	7
5	4,88%	16
6	15,85%	52
Acuerdo	76,83%	252
Total	100%	328
Media	6,66	
Confidence Interval @ 95%	[6.582 - 6.741]	
Standard Deviation	0.737	
Standard Error	0.041	

Q24-C24. El sector del lobby opera con un nivel suficiente de transparencia.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	7,34%	24
2	11,01%	36
3	18,35%	60
4	27,52%	90
5	23,55%	77
6	9,17%	30
Acuerdo	3,06%	10
Total	100%	327
Media	3,89	
Confidence Interval @ 95%	[3.728 - 4.046]	
Standard Deviation	1.468	
Standard Error	0.081	

Q24-C24. La mayoría de los lobistas que conozco siguen altos estándares éticos.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	2,15%	7
2	4,60%	15
3	5,21%	17
4	19,33%	63
5	25,77%	84
6	23,62%	77
Acuerdo	19,33%	63
Total	100%	326
Media	5,10	
Confidence Interval @ 95%	[4.941 - 5.261]	
Standard Deviation	1.471	
Standard Error	0.081	

Q24-C24. Yo sigo un código ético estricto en mis actividades.		
RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	0,61%	2
2	0,61%	2
3	3,05%	10
4	3,05%	10
5	8,54%	28
6	21,04%	69
Acuerdo	63,11%	207
Total	100%	328
Media	6,34	
Confidence Interval @ 95%	[6.217 - 6.460]	
Standard Deviation	1.119	
Standard Error	0.062	

Q24-C24. Debería haber más control sobre el cumplimiento ético.		
RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	0,61%	2
2	1,22%	4
3	2,45%	8
4	5,20%	17
5	16,21%	53
6	28,44%	93
Acuerdo	45,87%	150
Total	100%	327
Media	6,04	
Confidence Interval @ 95%	[5.911 - 6.168]	
Standard Deviation	1.183	
Standard Error	0.065	

Q24-C2-C25. Proporcionar información experta es una función clave de mi trabajo.		
RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	0,00%	0
2	0,00%	0
3	0,31%	1
4	2,76%	9
5	10,43%	34
6	23,31%	76
Acuerdo	63,19%	206
Total	100%	326
Media	6,46	
Confidence Interval @ 95%	[6.375 - 6.551]	
Standard Deviation	0.813	
Standard Error	0.045	

Q24-C2-C25. Me siento cómodo con el término lobista.		
RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	3,98%	13
2	5,50%	18
3	6,42%	21
4	14,98%	49
5	21,10%	69
6	15,29%	50
Acuerdo	32,72%	107
Total	100%	327
Media	5,20	
Confidence Interval @ 95%	[5.018 - 5.392]	
Standard Deviation	1.723	
Standard Error	0.095	

Q24-C2-C25. El trabajo del lobista es conseguir la participación de las organizaciones en los procesos de políticas públicas a través del traslado de la visión y propuestas de la organización representada al legislador, y la construcción de consensos.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	0,92%	3
2	0,00%	0
3	0,31%	1
4	5,23%	17
5	13,54%	44
6	28,62%	93
Acuerdo	51,38%	167
Total	100%	325
Media	6,22	
Confidence Interval @ 95%	[6.106 - 6.331]	
Standard Deviation	1.036	
Standard Error	0.057	

Q24-C2-C25. Rechazaría representar intereses contrarios a mis principios éticos.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	3,99%	13
2	2,45%	8
3	6,13%	20
4	11,96%	39
5	10,74%	35
6	15,64%	51
Acuerdo	49,08%	160
Total	100%	326
Media	5,66	
Confidence Interval @ 95%	[5.477 - 5.848]	
Standard Deviation	1.707	
Standard Error	0.095	

Q24-C2-C26. AAPP consiste en transformar el poder económico de las organizaciones en poder político.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	13,98%	45
2	11,80%	38
3	15,22%	49
4	19,57%	63
5	18,94%	61
6	13,04%	42
Acuerdo	7,45%	24
Total	100%	322
Media	3,87	
Confidence Interval @ 95%	[3.669 - 4.064]	
Standard Deviation	1.805	
Standard Error	0.101	

Q24-C2-C26. AAPP es una función directiva que analiza e interpreta el entorno político de una organización y gestiona una respuesta apropiada y eficaz a ese entorno.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	0,31%	1
2	0,62%	2
3	3,40%	11
4	6,79%	22
5	18,83%	61
6	34,26%	111
Acuerdo	35,80%	116
Total	100%	324
Media	5,89	
Confidence Interval @ 95%	[5.768 - 6.016]	
Standard Deviation	1.137	
Standard Error	0.063	

Q24-C2-C26. AAPP se enfoca en resolver problemas o aprovechar oportunidades de una organización con origen en las relaciones con los poderes públicos.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	2,15%	7
2	3,08%	10
3	5,85%	19
4	14,77%	48
5	26,77%	87
6	26,46%	86
Acuerdo	20,92%	68
Total	100%	325
Media	5,24	
Confidence Interval @ 95%	[5.084 - 5.396]	
Standard Deviation	1.433	
Standard Error	0.079	

Q24-C2-C26. AAPP es un proceso planificado de comunicación de carácter persuasivo, aunque de contenido predominante informativo.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	3,40%	11
2	4,94%	16
3	9,57%	31
4	17,59%	57
5	27,78%	90
6	20,99%	68
Acuerdo	15,74%	51
Total	100%	324
Media	4,87	
Confidence Interval @ 95%	[4.706 - 5.041]	
Standard Deviation	1.542	
Standard Error	0.086	

Q24-C2-C26. AAPP tiene la función de trasladar intereses legítimos a las administraciones públicas en general y en especial a los poderes legislativos y ejecutivos tanto a nivel europeo como estataly autonómico.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	0,62%	2
2	0,62%	2
3	0,62%	2
4	3,08%	10
5	10,77%	35
6	27,38%	89
Acuerdo	56,92%	185
Total	100%	325
Media	6,33	
Confidence Interval @ 95%	[6.217 - 6.435]	
Standard Deviation	1.002	
Standard Error	0.056	

Q24-C2-C27. A menudo tengo que defender mi profesión ante los demás.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	3,98%	13
2	5,20%	17
3	9,17%	30
4	14,98%	49
5	19,27%	63
6	18,96%	62
Acuerdo	28,44%	93
Total	100%	327
Media	5,11	
Confidence Interval @ 95%	[4.924 - 5.296]	
Standard Deviation	1.716	
Standard Error	0.095	

Q24-C2-C27. En España, la falta de una regulación del lobby daña su percepción social.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	3,06%	10
2	2,45%	8
3	5,20%	17
4	8,87%	29
5	14,07%	46
6	24,46%	80
Acuerdo	41,90%	137
Total	100%	327
Media	5,69	
Confidence Interval @ 95%	[5.524 - 5.864]	
Standard Deviation	1.566	
Standard Error	0.087	

Q24-C2-C27. Los medios exageran los aspectos negativos del lobby.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	1,53%	5
2	2,45%	8
3	3,99%	13
4	9,51%	31
5	11,96%	39
6	25,46%	83
Acuerdo	45,09%	147
Total	100%	326
Media	5,85	
Confidence Interval @ 95%	[5.690 - 6.003]	
Standard Deviation	1.438	
Standard Error	0.080	

Q24-C2-C27. Los estereotipos negativos no reflejan la realidad del trabajo.

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Desacuerdo	0,31%	1
2	1,54%	5
3	3,69%	12
4	7,69%	25
5	12,92%	42
6	28,31%	92
Acuerdo	45,54%	148
Total	100%	325
Media	5,98	
Confidence Interval @ 95%	[5.849 - 6.120]	
Standard Deviation	1.246	
Standard Error	0.069	

Sección Datos Sociodemográficos

Q29. Y para finalizar, algunas preguntas sociodemográficas.

Sexo:

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Hombre	57,86%	184
Mujer	40,25%	128
Otro	0,31%	1
Prefiero no decirlo	1,57%	5
Total	100%	318

Q30. ¿En qué franja de edad te encuentras?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Menos de 25	5,81%	19
25–34	33,33%	109
35–44	20,18%	66
45–54	25,69%	84
55–64	12,54%	41
65 o más	2,45%	8
Total	100%	327

Q31. ¿Cuál es tu nacionalidad?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Española	89,47%	289
Otra de la UE	3,72%	12
Extracomunitaria	2,48%	8
Doble nacionalidad (indicar)	4,33%	14
Total	100%	323

Q32. ¿Cuál es tu Comunidad Autónoma de residencia?

RESPUESTA	PORCENTAJE	N
Andalucía	1,86%	6
Aragón	0,31%	1
Asturias	0,62%	2
Baleares	0,31%	1
Canarias	2,80%	9
Cantabria	0,00%	0
Castilla–La Mancha	0,31%	1
Castilla y León	0,62%	2
Cataluña	8,70%	28
Comunidad Valenciana	1,24%	4
Extremadura	0,31%	1
Galicia	0,93%	3
Madrid	76,40%	246
Murcia	0,31%	1
Navarra	1,24%	4
País Vasco	1,55%	5
La Rioja	0,00%	0
Ceuta / Melilla	0,00%	0
Otro lugar	2,48%	8
Total	100%	322

ANEXO

3.

LISTADO
DE CARGOS

Listado de Cargos

Responsable de comunicación y relaciones institucionales; Institutional Affairs Specialist; CEO; Responsable de incidencia política; Directora Académica; Director Asuntos Públicos y Sostenibilidad; Ejecutivo de comunicación corporativa; Directora de Comunicación y Participación; Técnico del equipo jurídico; Relaciones Institucionales; Predoctoral Researcher in Communication and Public Affairs; Responsable de Incidencia Internacional; Gestor Sr. de Relaciones Institucionales y Coordinación Regulatoria; Consultor senior de relaciones institucionales y asuntos públicos; Consultor Senior; Gerente; CEO/Founder DILO Consulting Sàrl; Presidenta; Advocacy Manager; Directora de Estrategia, Advocacy y Competitividad; Director en Public Affairs; Director de Comunicación y Relaciones Institucionales; Advocacy, Cooperación al Desarrollo y Academia SOS; Consultor PA & PR; Directora de Relaciones Institucionales Global de Telefónica SA; Manager de Relaciones Institucionales y Políticas Públicas; Head of Public Policy; Director corporativo de Relaciones Institucionales; Director Asuntos Públicos y Relaciones Institucionales; Responsable de comunicación; Jefe de Relaciones Institucionales; CAC manager; Gerente; Socio director; Directora; Especialista de Comunicaciones y Asuntos Públicos; Técnico de proyectos de innovación asistencial en salud; Consultor; Director de Relaciones Institucionales, Experiencia del Cliente y Comunicación; Director de la División de Comunicación Corporativa y AAPP; Director de Asuntos Públicos y Relaciones Institucionales; Director de Asuntos Corporativos; Responsable adjunto Asuntos Públicos; Consultor senior; CEO; Socio Director; Corporate Affairs & Communications Manager; Director de Desarrollo Institucional; analyst intern; Senior Consultant; vicepresidencia; Consultor independiente; Brand and Media Manager; funcionario administración; Socio; Director General; Director de Asuntos Públicos; Manager Public Affairs y Sostenibilidad; Responsable de Asuntos Regulatorios Europeos; Director comercial y Relaciones Institucionales; Director General; Socio administrador; Consultor Asuntos Públicos; Gerente de Inteligencia de Entorno; Responsable de desarrollo de negocio; Consultora senior de AAPP y Rel Instit; Director de Asuntos Regulatorios EMEA; Coordinación de RRII; Director de relaciones institucionales; Socio; Health Policy & Advocacy Analyst; International Corporate Affairs; Consultora Junior de Asuntos Públicos; Public affairs; Becario en Comunicación y Eventos; Account Associate; Dirección General; Senior corporate affairs; Gerente; Director de Sostenibilidad y Comunicación; Director; Manager; Gerente de asuntos públicos; Consultor; Directora de Institucional y Asuntos Públicos; Director; Government Affairs; Senior Associate Public Affairs & Media Relations; Director Market Access, Pricing & Government Affairs; Public Policy and Government Relations Director; Senior Head of Public Affairs; Director de Regulación y Asuntos Públicos; Associate Director; Director Comunicación y Relaciones Institucionales; Responsable de RRII /Jefe de área; Responsable Relaciones Institucionales;

Directora de RRII; Asuntos Internacionales; Técnico especialista en incidencia política; Public Affairs Consultant; Executive Associate; Dircom; Director de Asuntos públicos; Consultora Senior; Consultora Junior; Socio-director; Associate; EU Funding Advisor; Consultor Senior; Commercial Officer; Account Director; Associate; Responsable del Área de Asuntos Públicos; VP Director Asuntos Públicos y Crisis; Consultora senior asuntos públicos; Consultor Senior de Asuntos Públicos; Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales; Consultor senior; Consultor senior; Policy Manager; Manager; Consultor; Responsable Asuntos Públicos; Asuntos Públicos España; Director de relaciones institucionales; Trainee; Client Executive; Public Affairs Manager for Spain and Policy Lead; Creador de contenidos; Public Affairs Director; Responsable de Comunicación; Coordinadora Proyectos Área Sector Público, Consultor; Directora del Área de Salud; Director government affairs; Global Regulatory Affairs; Director relaciones institucionales y secretario general; Adjunto de representación institucional; Group Manager; Asesora Política; senior; Director; CEO; técnico; Professional Associate; Director; Junior Relaciones Institucionales; Asesor de Gabinete; Consultor Junior de AAPP; Marketing and Communications Executive; Directora de Asuntos Públicos; Director General Adjunto; Consultor Junior de Asuntos Públicos; Técnico de Desarrollo Corporativo y Relaciones Institucionales; COO; Account Executive; Junior Associate; Consultor RRII Área Sanidad; Consultor de relaciones institucionales; Head of Regulatory Affairs; Consultor senior de asuntos públicos; Corporate affairs manager; Consultant; Director de Relaciones Institucionales; Communication and Public Affairs; Director de Comunicación y Asuntos Públicos; Director General; Analista de Relaciones Institucionales y Coordinación Regulatoria; Associate; Socio; Directora Government Affairs y Public Policy; Responsable de Relaciones Institucionales; Consultor; Técnico de RR. Institucionales y Sostenibilidad; Director; Public affairs executive; director; Public Affairs Manager – Spain & Portugal; Senior Consultant; Consultor político freelance; Gerente de Asuntos Públicos; Director; Técnico Senior Asuntos Europeos; Public Affairs & Partnerships Senior Manager; Dirección de Comunicación; Especialista Asuntos Públicos; Consultora Freelance; DIRCOM; Manager Brussels Office; Managing Partner; Directora Gral; Asesoría Jurídica; Director de Public Policy & Advocacy; Government Affairs Director; Director de Comunicación y Relaciones Institucionales; SGT; Public Affairs Director & Institutional relations director; Government Affairs Director; Consultora senior; Executive Associate; Consultor; Consultant; Técnico de asuntos europeos; Socio director; Técnico en Relaciones Institucionales; Técnico Experto en Relaciones Institucionales y Asuntos Públicos; Coordinadora de RRII; Associate Director de Relaciones Institucionales y Public Affairs; Business Support Manager; Director de Asuntos Europeos; Director de Asuntos Corporativos y Comunicación; Directora de cuentas; Directora de Asuntos Públicos; Socio de Incidencia Pública;

director asuntos públicos; Ejecutivo de cuentas; Director de Asuntos Públicos y regulatorio; Junior Account Executive; Head of Corporate Affairs; Government Affairs Manager; Asuntos Públicos España; Director General; Secretario general; director de Relaciones Institucionales; Freelance / Senior advisor; Director Reputación y Relaciones Institucionales; Vice President – Government Relations; Secretario General; consejero y consultor; Director de AAPP; Consultor Senior de Lobby y Comunicación; Director de Comunicación y Relaciones Institucionales; Director; CEO; Director de Corporate Affairs y Comunicación; Government Affairs Manager; Especialista en derechos humanos, democracia e igualdad; Consultora de Asuntos Públicos; Director de cuentas; director; Director Relaciones Institucionales; Director de Asuntos Públicos; Secretaria General; Government Affairs & Comms Trainee; Director Adjunto; Coordinador de asociación/Coordinador de relaciones institucionales; Public Affairs Officer; Consultor; Manager de Public Affairs; Consultor Senior de Asuntos Públicos y PR; Director General; Manager de Asuntos Públicos; Director de Public Affairs; Program Coordinator Middle East & Africa. IE University; Policy Manager; Directora política pública y regulación; Técnico de Asuntos Públicos y Relaciones Institucionales; Government Affairs Specialist; Especialista en Relaciones Institucionales; Director de Relaciones Institucionales; Director de Estrategia; Responsable de asuntos públicos y sostenibilidad;

Técnico de Relaciones Institucionales; Consultor Senior; Subdirector de área; Técnico de Asuntos Públicos; Responsable de Relaciones Institucionales; Corporate Affairs Manager; Relaciones Institucionales; SOCIO DIRECTOR; Institutional affairs specialist; Consultor; Consultor de Asuntos Públicos Jr.; Secretario general asociación empresarial; Socio Director; Directora Public Affairs; Director de RR. Gubernamentales y Asuntos Regulatorios; Consultor Senior; Head of Public Affairs; EU Policy Officer; Strategic partnerships & Policy; Director de oficina ante la UE; Consultor Privado; Consultor; Desempleado; Director General; Head of EU Affairs; Analista junior; Director de la oficina de Bruselas; Consultant; Consultor de Asuntos Públicos; Asesor; Relaciones Institucionales; adjunto a dirección; Socio Director; Consultor; Director Public Affairs EU & LATAM; director de asociación; Head of Government Affairs; Consultora Senior; Consultor; Dirección de Relaciones Institucionales y Asuntos Públicos; Director Asuntos Públicos; Consultant; Government Affairs Manager; Analyst; Director General Adjunto; Directora de RRll y Asuntos Públicos; Especialista de Asuntos Internacionales; NA; Responsable de Proyectos y Relaciones Institucionales de la Asociación Española de Laboratorios de Medicamentos Huérfanos y Ultra Huérfanos; Associate Director; Socio director; AAPP health lead; Director de AAPP; Senior Account Executive; Public Affairs Manager; Associate.

ANEXO

4.

LISTADO
DE GRÁFICOS
Y TABLAS

Listado de gráficos y tablas

GRÁFICOS

1. Formación de los profesionales: titulación universitaria.
2. Distribución porcentual de las titulaciones universitarias entre los profesionales.
3. Formación de posgrado de los profesionales.
4. Formación específica en lobby/asuntos públicos.
5. Principales áreas temáticas con necesidad de formación.
6. Distribución de los perfiles profesionales actuales de los participantes.
7. 10 expresiones (bi-grams) más comunes en el contenido de los cargos.
8. Porcentaje de profesionales según su rango de remuneración anual bruta.
9. Departamento o área en la que trabajan los profesionales encuestados.
10. Años de experiencia de los profesionales en el campo del lobby/asuntos públicos.
11. Experiencia profesional previa.
12. Porcentaje de experiencias laborales previas en distintos sectores.
13. Tipos de organización en la que trabajan los profesionales de asuntos públicos.
14. Sector de actividad económica para el que trabaja principalmente.
15. Ámbito geoprincipal en que opera la organización (local, regional, nacional, internacional).
16. Tamaño de las organizaciones según número de empleados.
17. Percepción sobre la evolución del área de AAPP en el próximo año.
18. Dependencia jerárquica del área de lobby y asuntos públicos.
19. Distribución de las organizaciones según su volumen de facturación anual.
20. Histograma de la relevancia de la función de AAPP en la organización.
21. Proyección percibida sobre la relevancia de la función de asuntos públicos en los próximos años.
22. Histograma del grado de satisfacción con la situación profesional.
23. Principales funciones del trabajo de asuntos públicos.
24. Herramientas o tácticas de lobby que los profesionales emplean en su trabajo.
25. Principales modalidades de comunicación empleadas para incidir en la agenda pública.
26. Competencias más importantes para trabajar en asuntos públicos.
27. Pertenencia a asociaciones profesionales.
28. Desafíos principales que afronta el sector.
29. Histograma de la comparación del sector con otros países.
30. Histograma de la importancia de la aprobación de una regulación del lobby en España.
31. Porcentajes de participantes por rango de edad.
32. Comunidad autónoma de residencia.
33. Nivel de satisfacción con la situación profesional actual por edades.
34. Nivel de satisfacción con la situación profesional actual por experiencia.
35. Preocupación ética por franjas de edad.
36. Preocupación ética por niveles de experiencia.
37. Nivel de uso de herramientas por tramos de experiencia.
38. Tramos salariales por tipo de organización.
39. Nivel de satisfacción por tipo de perfil/puesto de trabajo.
40. Preocupación ética por tipo de perfil/puesto de trabajo.

TABLAS

1. Dependencia jerárquica del área de lobby y asuntos públicos por tipos de organizaciones.
2. Grado de acuerdo sobre afirmaciones en torno a la función de los asuntos públicos.
3. Grado de acuerdo sobre aspectos éticos en torno a los asuntos públicos y el lobby.
4. Grado de acuerdo con afirmaciones sobre el propio trabajo .
5. Grado de acuerdo con diversas conceptualizaciones de los asuntos públicos.
6. Grado de acuerdo con diversas afirmaciones sobre la imagen pública de la profesión.
7. Tipo de formación por género.
8. Tipo de organización en la que se trabaja por género.
9. Niveles salariales por género.
10. Tipo de formación por tramos de edad.
11. Tipo de organización para la que trabaja por tramos de edad.
12. Distribución de franjas salariales brutas por tramos de edad.
13. Formación universitaria por tipo de organización.
14. Perfiles/puestos de trabajo por tipo de organización.
15. Tamaño de equipos de AAPP por tipo de organización.
16. Áreas funcionales/departamentales de trabajo por tipo de organización.
17. Percepciones sobre la profesión por tipo de organización.
18. Herramientas de AAPP utilizadas por tipo de organización.
19. Perfiles/puestos de trabajo por tipo de formación previa.
20. Áreas funcionales/departamentales de trabajo por tipo de formación previa.
21. Percepciones sobre la profesión por tipo de perfil/puesto de trabajo.

Asuntos Públicos y Lobby.

Radiografía de la profesión en España 2025



Universidad de Navarra

ISBN: 978-84-8081-862-9

APRI ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES DE LAS RELACIONES INSTITUCIONALES

FORO DE ORGANIZACIONES
