

Issues Management.

Más allá de la Gestión
de Conflictos Potenciales.

Issues Management.

Beyond Issues Management.

Dra. Kathy Matilla

Profesora del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas
de la Facultad de Comunicación Blanquerna,
Universidad Ramón Llull (Barcelona, España).
kathyms@blanquerna.url.edu

RESUMEN

Clasificación JEL:

Y30, Y9, Y90

Palabras clave:

Issues Management;
Gestión de Conflictos Potenciales (GCP);
Relaciones Públicas;
Lobbying;
Planificación Estratégica;
Investigación Prospectiva;
Comunicación Proactiva.

El presente artículo sobre el concepto de *Issues Management* (traducido al castellano como Gestión de Conflictos Potenciales), abarca la revisión de ochenta y ocho publicaciones, fundamentalmente monografías y artículos académicos sobre la materia, en su mayor parte editadas en los Estados Unidos de América, durante el periodo comprendido entre 1966 y 2009.

La información seleccionada se ha ordenado en distintos bloques temáticos: en primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis de los antecedentes conceptuales del ámbito de estudio (*Teoría de los Juegos* de P. Murphy; el *Modelo de la Motivación Mixta* y el *Modelo Simétrico de la Motivación Mixta* de Grunig *et al.*, hasta llegar al Modelo de Planificación del *Issues Management* propuesto por Wilcox, Autt, Agee y Cameron, basado en la definición de Coates, Jarrat y Heinz y en el primer *Modelo de Chase-Jones* de 1977.

A continuación se presentan las diversas etapas del proceso de *Issues Management* aportadas por los distintos autores estudiados, quienes, basándose en su mayor parte en el Modelo Chase-Jones, establecieron, asimismo, su ciclo de vida. A continuación se presentan las diferencias del *Issues Management* con respecto a otra herramienta de Relaciones Públicas: el *Lobbying*, basadas en el carácter proactivo de la primera, frente al reactivo de la segunda.

Por último, la autora presenta una aportación personal que abre una nueva perspectiva a la investigación llevada a cabo sobre el tema de estudio, consistente en superar la idea canónica de la prospección exclusivamente aplicada al Conflicto Potencial, introduciendo la orientación a la identificación de las oportunidades que puede deparar el entorno, de gran utilidad para la planificación estratégica proactiva de la comunicación de las organizaciones con sus *stakeholders*.

ABSTRACT

This article on the concept of *Issues Management* covers the review of eighty-eight publications, primarily research papers and academic articles on the subject, the majority published in The United States of America, spanning the period between 1966 and 2009.

The selected information was divided by theme into specific blocks: first of all, an analysis of the conceptual antecedents of the scope of the study was carried out (The Games Theory by P. Murphy; the Mixed Motivation Model and the Symmetrical Model of Motivation by Grunig *et al.*, reaching up to the Planning Model of *Issues Management* proposed by Wilcox, Autt, Agee and Cameron, based on the definition of Coates, Jarrat and Heinz and the first Chase-Jones Model 1977.

This is followed by the presentation of the various stages of the *Issues Management* process provided by the various related authors, who, basing themselves mainly on the Chase-Jones Model, also established its life-cycle. Afterwards, the study centres on the differences in *Issues Management* when using another PR tool: *Lobbying*, based on the proactive nature of the first compared with the reactive nature of the second.

Lastly, the author presents a personal contribution that opens a new perspective to the study conducted on this subject, consistent with overcoming the canonical idea of prospecting applied exclusively to *Issues Management* and introducing a guide for the identification of opportunities which may arise in the field, very useful for the proactive, strategic planning of communications between organizations and stakeholders.

JEL Classification:

Y30, Y9, Y90

Key words:

Issues Management;
Lobbying;
Strategic Planning;
Prospective study;
Proactive Communications.

1. Antecedentes conceptuales: el conflicto, el Modelo de Motivación Mixta y el Modelo Simétrico de Motivación Mixta

En la pasada década de los años 90, la *Teoría de los Juegos* de Priscilla Murphy (1989) y la de *Resolución de Conflictos* abrió paso al *Modelo Bidireccional de la Motivación Mixta* desarrollado por Dozier, Grunig y Grunig (1995), superando las consideraciones expuestas por Ehling, veinte años antes (1975), en cuanto al diseño de la estrategia óptima para desarrollar el proceso de negociación entre las partes implicadas.

La *Teoría de la Motivación Mixta* parte del abanico de posibles situaciones de conflicto, prevista en la *Teoría de los Juegos* de Murphy, que van desde el conflicto puro (juego de suma cero), hasta la cooperación pura (simetría bidireccional), pasando por las posibles combinaciones intermedias en relación a estos dos polos opuestos. En ella se parte de la hipótesis de que los intereses de los jugadores nunca son estrictamente coincidentes, pero tampoco estrictamente opuestos, de tal forma que se ven obligados a encontrar algún tipo de equilibrio, que permita reducir el conflicto existente (Murphy, 1989: 125). Para ello, las partes en juego, por medio de la puesta en común, deberán alcanzar el entendimiento.

Dozier, Grunig y Grunig (1995: 47-50) desarrollaron un *Modelo de Motivación Mixta*, aplicable a la función de Relaciones Públicas en las organizaciones, desde una perspectiva sistémica, que planteó una evolución del anterior modelo sistémico de la *Teoría de la Simetría Bidireccional*, desarrollado anteriormente por Grunig y Hunt (1984).

En el *Modelo Bidireccional de la Motivación Mixta*, los autores conciben a la organización y a

sus públicos como defensores de intereses separados, con frecuencia contrapuestos, que deben encontrar una zona de acuerdo, aunque siempre desde la perspectiva del doble ganador, característica de la negociación bidireccional de corte *win-win*. Para ello, contarán con la colaboración de la función de Relaciones Públicas, que se situará en la zona central de integración.

La actual situación de entorno turbulento, saturado de movimientos críticos de los ciudadanos con respecto a las grandes corporaciones -especialmente las de alcance multinacional-, ha sido extensamente tratada en la literatura especializada (Aguilera, 1999; Beck, 2000a, 2000b; Carroll, 1991, 1999; Cortina, 1994; Coutrot, 1998; Díez Nicolás e Inglehart, 1994; Frederick, 2001; Garcia Atenze, 1996; Gélinier y Pateyron, 2001; Giddens y Hutton, 2001; Hobsbawn, 2000; Hummels, 1998; Izquierdo, 2000; Melé, 1996; Ramos Torre y García Selgas, 1999; Ronstant, 1996; Velasco, 1996; ó Zygmunt, 2001).

Ello ha obligado a las organizaciones a hacerse más conscientes de los peligros acechantes del exterior y, a su vez, puede haber propiciado la institucionalización de un observatorio permanente del entorno, de carácter prospectivo, en el seno de aquellas organizaciones conscientes de los beneficios de contar con información estratégica, en tiempo real, para la más eficaz toma de decisiones por parte de sus máximos órganos directivos.

Esta actividad, que se denomina "*Issues Management*" en el área anglosajona, se ha configurado como una de las obligaciones básicas de la función directiva de Relaciones Públicas -Dircoms-, a partir del último cuarto del s. XX, desde su perspectiva *staff* y ha sido, asimismo, ampliamente tratada en la bibliografía especializada.

La actividad de “Issues Management” constituye un límite al *Modelo de Simetría Bidireccional* de Grunig. Dicho límite se concretará en el nuevo *Modelo Simétrico de Motivación Mixta* que, posteriormente, será adoptado por el propio Grunig *et al.* (1995), contemplando cómo, la nueva actividad del *Issues Management*, en la práctica profesional, en ocasiones plantea algunas coincidencias terminológicas con el concepto de “Public Affairs”, entendido como el proceso por medio del cual una organización vigila, se anticipa y gestiona sus relaciones con fuerzas políticas y sociales problemáticas, con grupos determinantes en las operaciones y con el entorno (Gollner, 1983: 30; Grunig y Hunt, 1984: 284-287; Urzaiz, 1977: 89), y con el cual no debe ser confundido.

Así, los autores norteamericanos Wilcox, Autt, Agee y Cameron introducirán en 1989 una idea íntimamente ligada a la planificación estratégica: la planificación del *Issues Management*, término que, en la edición en castellano, aparece traducido como “Gestión de Conflictos Potenciales” (GCP). Bajo la perspectiva de que la identificación y posterior gestión de los posibles Conflictos Potenciales, es un elemento importante en la planificación estratégica, los autores definirán esta actividad como un planteamiento activo y sistemático, que permitirá al profesional de las Relaciones Públicas:

- Predecir problemas
- Anticipar obstáculos
- Minimizar las sorpresas
- Resolver diversas cuestiones imprevistas
- Evitar situaciones de crisis (Wilcox, Autt, Agee, Cameron, 1989:168),

de modo que, en este sentido, coincidían con Martha Lauzen (1997: 65-82), para la cual, “la *Gestión de conflictos potenciales exige una comuni-*

cación bidireccional, un análisis formal del entorno y una definición de estrategias sensatas”.

Este punto de vista es compartido por Gossen y Sharp (1987), quienes afirmaron que, en la resolución de conflictos, se requiere de una comunicación bidireccional y, por McGrath (1966), quien estimó la conveniencia del empleo de estrategias de *Issues Management*, porque ello supone implantar una negociación mediadora para la resolución de la desavenencia que, a su vez, estará sometida a diversas fuerzas. De esta forma, las Relaciones Públicas serán consideradas como una actividad de mediación, que gestiona los conflictos producidos entre diversos grupos organizados (Ehling, 1975: 20).

Para concretar más el concepto de “*Issues Management*”, Wilcox *et al.* (2002: 168) acudirán a la definición que habían aportado Coates, Jarrat y Heinz en su libro “*Issues Management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future*” (1986), en el que sostenían que:

La GCP es la actividad organizada para identificar tendencias emergentes, problemas o cuestiones que pueden afectar a la organización en los próximos años, y desarrollar una gama más amplia y positiva de respuestas de la organización en el futuro,

definición muy similar a la propugnada por González Herrero (1998:119-120):

Una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios (...) el énfasis de la gestión de conflictos potenciales se extiende ahora a la proacción de la empresa, en un esfuerzo por detectar ‘cualquier asunto’ (legislativo, económico, político o social, en su sentido más amplio) que pueda suponer un problema, agudo o crónico, para el futuro de la organización.

Son abundantes los autores que han trabajado el concepto de “*Issues Management*”, casi todos ellos de origen norteamericano: Bryan (1997); Chase (1977, 1982, 1984); Chase y Jones (1979); Coates *et al.* (1986); Ewing (1979, 1980b, 1981, 1982, 1987a, 1987b, 1990a, 1990b, 1997); Gaunt y Ollenburger (1995); González Herrero (1998, 2003); Grunig y Repper (1992); Heath y Nelson (1986a, 1986b); Heath (1988, 1990, 1997); Heath y Cousino (1990); Hirsch (1997); Poors (1997); Reynolds (1997); Thomsen (1995); entre otros.

Entre estos autores, destacan Gaunt y Ollenburger (1995: 65-82), quienes vinculan la GCP al concepto de planificación prospectiva. La GCP se trataría de una técnica de utilidad proactiva, que intentaría anticiparse en la identificación de los temas emergentes, que puedan tener algún tipo de influencia sobre una organización, antes de que le afecten negativamente. En este sentido, la Gestión de Conflictos Potenciales se vinculará fuertemente a la gestión de las crisis, la cual, en esos momentos, poseía una naturaleza marcadamente reactiva, lo que obligaba a reaccionar una vez la crisis había estallado. Así, el *Issues Management* podría contribuir a evitar, quizás, la eclosión de una futura crisis, si previamente se hubiesen podido identificar las posibles causas que pudieran originarla, y se les pusiese remedio.

2. *Issue*: un concepto polisémico

Para Heath (1997), el concepto de “*Issue*” se constituye en un término polisémico, que sitúa su ámbito inicial de actuación en el marco de la Comunicación de Riesgo y de Crisis, el cual sería establecido por Grunig y Repper (1992) como la columna vertebral del proceso estratégico de las Relaciones Públicas, entendido como la problemática generada por una organización, que es percibida por sus públicos y que sitúa al

“*Issue*” como un conflicto ya existente y enmarcándose, así, en una visión totalmente reactiva.

Desde esta perspectiva, para Plowman *et al.* (1995: 238) el “*Issues Management*” será la gestión de un conflicto producido entre una organización y sus *stakeholders*, opinión sostenida asimismo por Ewing (1997: 173).

Grunig y Repper (1992: 134 y 147) definirán los “*Issues*” como un problema político o social, cuya resolución crea conflicto en el sistema político o social, llegando a afirmar que el “*Issues Management*” es sinónimo de Relaciones Públicas estratégicas.

Raymond P. Ewing (1997: 93), uno de los máximos estudiosos de la materia, sostendrá que Chase, el padre del modelo –que no del concepto–, estuvo verdaderamente acertado al afirmar que:

The thesis and impact of CPI [Corporate Public Issues] inevitably lead to fundamental revisions of costly and divisive practice of traditional line-staff management. There can be today only the management with one objective: survival and return on capital sufficient to maintain productivity, whatever the economic and political climate.

Según González Herrero (1998: 109), los primeros profesionales que se especializaron en la GCP, en los Estados Unidos, fueron W. Howard, B. L. Jones y el propio Chase. Entendían el concepto como:

El proceso de gestión proactivo que tenía como finalidad identificar asuntos (“issues”) que, potencialmente, pudieran desembocar en la arena política (en forma de leyes o regulaciones), analizar dichos asuntos, establecer prioridades de actuación, desarrollar programas estratégicos de acción, implementar un programa de comunicación acorde a la estrategia adoptada y evaluar sus resultados.

En efecto, en 1977, Chase y sus socios B. Jones y T.Y. Crane, definieron por primera vez el proceso, configurando un modelo, basado en cinco etapas esenciales, y que pasaría a denominarse el *Modelo Chase-Jones*, según descripción de Wilcox, Autt, Agee y Cameron, 1989: 170 y Ewing, 1987b: 174):

1. Identificación del conflicto potencial o cuestión (“*Issue Identification*”)
2. Análisis del conflicto potencial o cuestión (“*Issue Analysis*”)
3. Opciones estratégicas (“*Issue Change Strategy Options*”)
4. Plan de acción (“*Issue Action Programming*”)
5. Evaluación de los resultados

Así lo reconoce González Herrero (1998: 110-111), si bien estima que:

Aunque la práctica ha venido a resaltar la importancia de las tareas de vigilancia dentro del proceso de ‘issues management’, la concepción de ‘defensa a través de la comunicación’, expuesta por Chase (1977) y O’Toole (1975) sigue configurándose como fundamental.

La innovación introducida por Chase se centraba en la idea de que la tarea de observación, asociada al *Issues Management*, debía constituirse en un esfuerzo sistemático y continuo:

Con el fin de detectar aquellos asuntos externos e internos que pudieran afectar a la empresa en el futuro (...) [y] en el carácter proactivo del mismo, en la iniciativa que tomaba la organización para participar en el debate político antes de que las circunstancias le obligaran a ello.

A nuestro juicio, resulta sumamente instructiva la versión evolucionista expuesta por Ewing, con respecto a cómo ha ido madurando la función comunicativa en los últimos treinta años, que permite entender las causas de los debates

terminológicos, pero también las discusiones y experimentaciones con diversas técnicas que se produjeron en 1976, a partir del instante en que Chase se refiriese al término:

Durante esos años [década de 1970], la planificación estratégica corporativa y la vigilancia o seguimiento del entorno llegaron a ser compañeros inseparables (...), aún cuando por el estado de desarrollo del concepto de planificación estratégica, autores como Lorange y Vancil (1976) todavía no incluyeran el entorno sociopolítico como factor a tener en cuenta en el proceso de planificación corporativo. (...) más tarde, autores como Post (1979) y Buchholz (1982, 1985) publican obras defendiendo la necesidad de reconocer la importancia que la política y el debate público juegan en los esfuerzos de planificación estratégica. (...) Así Ansoff (1984) y Hanna (1985) denominan al proceso resultante ‘gestión estratégica de conflictos potenciales’.

De este modo, conforme la función de Relaciones Públicas ha ido acrecentando su dimensión asesora (*staff*) a los máximos órganos de gobierno, se ha incrementado, paulatinamente, la preocupación por los aspectos amenazantes del entorno, de modo que, la investigación aplicada a los conflictos potenciales y la literatura específica sobre el tema, tomarán cuerpo y el *Issues Management* desvelará la existencia de tres grandes áreas principales de investigación:

- Definición de la función
- Definición del propio proceso de gestión de los conflictos potenciales
- Gestión del proceso en sí mismo

Por su parte, Pavlic (1999: 73) citará las investigaciones llevadas a cabo para definir la función de la gestión de conflictos potenciales [Ehling y Hesse (1983) y Shelby (1984)], que revelarán

la ausencia de consenso respecto a la naturaleza concreta de ésta, ya que en cada organización se definirá y adoptará desde perspectivas diferentes. “Alertar a la alta directiva, determinar prioridades y recomendar la política”, o forma de “incrementar al máximo la exactitud y credibilidad de la posición de la compañía”, serán algunas de las respuestas obtenidas del estudio de Shelby (1984).

En otra investigación, llevada a cabo por la misma profesora dos años más tarde (1986), ésta sostendrá que “Teóricamente, por lo menos, la gestión de conflictos potenciales busca una respuesta positiva y proactiva a los problemas emergentes que tendrán un impacto probable y significativo sobre la organización”.

3. El proceso de *Issues Management* y su ciclo de vida

Si bien la función no estaba suficientemente aclarada y se hacía necesaria una mayor investigación para su delimitación, el proceso sí parecía estar bien definido, según se desprende de la investigación llevada a cabo, en este sentido, por Shelby (1986), en el ámbito de la *praxis* profesional, de la que se desprende que, la mayor parte de los profesionales analizados, adoptaron el Modelo Chase-Jones²⁰. En dicho modelo, la fase más delicada sería la primera (la identificación de los problemas causantes de los conflictos). Sin embargo, en la propuesta modélica inicial, se da la paradoja de que dicha fase se trata con un cierto descuido, ya que su detección se lleva a cabo mediante la simple y llana observación y detección del entorno, de manera informal y no sistemática.

Los procedimientos científicos de identificación de conflictos son el análisis del impacto

de la tendencia y su extrapolación mediante técnicas complejas y de elevado coste económico (Pasquero, 1989: 116-128), en especial en lo que atañe a la sofisticación precisa para hacer frente al análisis cuantitativo. La correcta idoneidad de la etapa de identificación de los conflictos potenciales se constituye, pues, en la clave del arco de la totalidad del proceso de gestión.

En esta línea, Xifra (2005: 230) afirma que Pasquero (1989) defiende la tesis de que un tema o conflicto público reposa sobre la base de la existencia de demandas específicas, planteadas a las organizaciones por parte de determinados segmentos de su entorno. Por ello, el ciclo de vida de un conflicto, desde la perspectiva comunicativa, comprenderá diversas etapas, cuya duración puede llegar a ser muy variable, abarcando, incluso, diversas décadas:

- el periodo *latente*
- el periodo de *aparición*
- el periodo de *realización*
- el periodo de *reactivación*

Para Xifra (2005: 230-231), un tema público potencialmente conflictivo se considerará *latente* (potencial) en tanto no haya sido reconocido y hecho público por un número significativo de agentes sociales y, muy especialmente, de grupos de interés. Un tema *emergerá* cuando se convierta en necesidad compartida por una parte importante de la ciudadanía y/o de las instituciones sociales y políticas.

Durante ese periodo, el papel que jugarán los medios de comunicación en el proceso será vital. Posteriormente, y desde un punto de vista de otra técnica de Relaciones Públicas, el *Lobbying* estricto, si el asunto continúa evolucionando de manera favorable, entrará en la fase de *realización*, es decir, cuando adopte la forma de proyecto

²⁰ Ver gráfico en: <file:///A:/Chase%20Award%20Entry%20McDonalds_archivos/EIRMC-chart.gif>

político y, finalmente, desemboque en forma de ley o norma jurídica. Será en ese momento que el conflicto dejará de suponer un riesgo para la organización, pasando a mudar en obligación reconocida.

Por último, si la legislación generada, o bien su aplicación, no satisfacen a la organización, el tema puede reactivarse, la mayoría de las veces con la intervención de grupos de interés (*Lobbies*). De producirse esta etapa de *resurgimiento*, la función catalizadora de las Relaciones Públicas devendrá estratégica e imprescindible, ya que ésta será la consecuencia directa de las relaciones con los medios de comunicación y el *Lobbyismo*. Surgirá, así, una dualidad funcional de las Relaciones Públicas en este contexto: de un lado el papel activador del conflicto y, de otro, la actividad preventiva y proactiva, cuya meta fundamental estribará en evitar el futuro estallido de posibles situaciones de crisis.

En paralelo, W.L. Renfro (1987: 545-554) describirá el proceso de la gestión de conflictos potenciales como un ciclo de cuatro etapas, paralelas a la evolución experimentada por el propio asunto en cuestión:

1. Nacimiento
2. Mediación y Amplificación
3. Organización
4. Resolución

Los investigadores norteamericanos han sido quienes más a fondo han estudiado esta materia, en tanto que estrategia de las organizaciones en relación a su entorno político-social, y en el contexto de la denominada "*Business Ethics*". Según Xifra (2005: 231), uno de sus representantes más destacados, R.P. Ewing (1987), desde la perspectiva de la estrategia empresarial, considerará que el ciclo de vida de los conflictos poten-

ciales forma parte integrante del proceso de las políticas públicas, ya que la consideración de la turbulencia del entorno, por parte de las organizaciones, conlleva asociada la adopción de estrategias de Relaciones Públicas, de índole diversa, que pueden abarcar desde la inacción generadora de expectación, la reacción adaptativa al cambio, o la proactividad para influenciar el cambio, hasta la colaboración con los diversos actores participantes en el proceso.

Partiendo del modelo Chase-Jones, de cinco etapas, Ewing (1997: 181-183) establecerá el suyo, muy similar, y al que posteriormente incorporará dos etapas más, de modo que, finalmente, quedará configurado por un total de siete:

1. *Issues Identification*
2. *Issue Analysis*
3. *Development of a corporate policy position on the issue*
4. *Development of specific action plans (tactics)*
5. *Implementation of action plans*
6. *Review of reaction, adjustments responding to legitimate objections and negotiation*
7. *Keeping management's and staff's attention focussed on the issue*

Los teóricos de la materia han identificado diversas tipologías de conflictos (o temas, o "*Issues*"), en función de la etapa evolutiva que atraviesan en su ciclo de vida. Destaca la aportación de Crable y Vibbert (1985), quienes consideran que un tema o asunto potencialmente conflictivo se genera en el instante en que uno o más agentes humanos dotan de significado a una situación determinada, o cuando perciben un problema. En este sentido y con respecto a su ciclo de vida, propugnan cuatro estadios, que corren en sentido paralelo a los establecidos por Pasquero (1989), mencionados anteriormente, y

por la mayoría de los estudiosos de esta temática (Xifra, 2005: 231-232):

- Status potencial del conflicto
- Status inminente
- Status corriente
- Status crítico

Asimismo, los conflictos potenciales, considerados como tema y resultado de una decisión pública e insertos en el seno de la agenda mediática, pueden llegar a experimentar diversos grados de intensidad, en función de la etapa del ciclo de vida que atraviesen, que se medirá por su presencia en foros que vayan más allá de los medios de comunicación (congresos, jornadas). Las etapas de *emergencia*, *difusión*, *establecimiento* y *erosión* de un tema estarán directamente relacionados con su evolución vital, y el paso de una fase a la siguiente reflejará su nivel de penetración social:

- *Emergencia del tema*. Es la etapa germinal en la que el conflicto existe en tanto que tendencia emergente amplia, solamente identificada por especialistas y *Think Tanks*, siendo desconocida por la inmensa mayoría de los diversos agentes sociales y por la opinión pública. Conforme el “*Issue*” va avanzando en su fase de emergencia, se produce una interpretación concreta de la realidad social (Femers *et al.*, 2000: 235-265). Y es precisamente esa interpretación lo que configura el corazón del conflicto potencial.

Por su parte, Fink (1986) propugnará que es justamente la generación del sentimiento de esa necesidad, la que proporcionará su sentido a esta etapa, que se instaurará a través de múltiples canales (Xifra, 2005: 232-233).

Tanto ésta como las etapas siguientes del ciclo vital del conflicto implican la presencia y parti-

cipación activa de intermediarios, que ejercerán gran influencia en la forma en que el tema irá penetrando en la realidad social. Cuanto más polarizado esté el debate, más fácilmente se identificará a sus protagonistas y a los antagonistas en cada una de sus fases, en especial a los colectivos o personas individuales que cuenten con la autoridad y la capacidad de liderazgo suficientes como para definir el “*Issue*” (Coleman, 1993).

Cabe destacar que el nivel de complejidad con que cada tema es presentado variará enormemente de una etapa a otra, en función del nivel de implicación de sus actores. Por regla general, en la fase emergente, el concepto fundamental a menudo es admitido con gran rapidez, si bien, dado que a partir de ahí suele ser debatido por expertos, presenta un alto grado de complejidad. A menudo se da el caso de que los especialistas emiten opiniones y son los grupos de expertos quienes las debaten. Posteriormente, serán los periodistas los que lo reduzcan a un único tema, al nivel de opinión o, como máximo, a dos, en tanto que contrapropuestos (Xifra (2005: 234-235).

- *Difusión del tema*. Por regla general, son los propios afectados quienes protagonizan la difusión del conflicto potencial. En ese momento, los antagonistas definen claramente sus posturas, posicionándose sin ambigüedades. Posteriormente, el conflicto se extenderá hacia territorios vecinos. A diferencia de lo señalado en la fase anterior, en ésta las variables son fácilmente comunicables.
- *Establecimiento del tema*. En esta etapa el “*Issue*” se divulga y puede llegar a alcanzar a vastos sectores de la sociedad civil: se generaliza. Los intermediarios que intervienen suelen ser

las organizaciones con influencia social, quienes, frecuentemente, se apropian de éste (como es el caso, por ejemplo, de los medios de comunicación), lo que suele conllevar una bipolarización en el debate público.

- *Erosión del tema.* La erosión del “Issue” aparece con su pérdida de relevancia y el estancamiento del interés público, en especial tras producirse una acción legislativa o política que le afecta plenamente. Los actores implicados en la difusión se angostan, conforme va haciéndolo el tema, y ambos pierden, así, significación mutua. El asunto en cuestión pasa a ser discutido, nuevamente, tan solo en ámbitos específicos y con elevado dominio del tema en cuestión.

En palabras de Pavlic (1999: 73-74), y en lo que se refiere a la tercera etapa del proceso de Chase-Jones, correspondiente a la gestión *stricto sensu* de los Conflictos Potenciales, al menos a finales de la década de los años 90 del pasado S. XX, se aplicaba una escasa investigación sistemática desde el área de Relaciones Públicas, ya que ésta más bien se concebía como un proceso secuencial y, en cierta manera, lineal, en especial en lo que se desprende de la experiencia de más de dos décadas en el área ejecutiva y legislativa de los gobiernos y en la de las empresas, en las cuales la opinión pública constituirá la primera etapa; y la regulación y la litigación, la última. Esta concepción, basada en la mera y simple observación del entorno, irá dejando paso a una nueva visión alternativa, que situará el impulso en el interior de las organizaciones, en lugar de ubicarlo en el exterior. Ello supondrá un sustancial punto de inflexión, ya que implicará la aceptación de la responsabilidad en la generación de los conflictos -o de

una porción de ella-, por parte de las organizaciones.

En los Estados Unidos, a mediados de la década de los años 90, comenzarán a aplicarse técnicas de investigación de dimensión prospectiva, en especial en el campo de la prevención de crisis empresariales, en las cuales el “Issues Management” jugará un papel fundamental²¹. En esta línea, cabe destacar la aportación de Lerbinger (1977) sobre la metodología de investigación aplicable a las auditorías, y que creará escuela:

- el *seguimiento del entorno*, centrado en la vigilancia y el control de la opinión pública.
- la *Auditoria de Relaciones Públicas*, que permite definir la posición de una organización con respecto a sus públicos.
- la *Auditoria de Comunicación*, que evalúa las actividades comunicativas de la organización.
- la *Auditoria Social*, que permite el análisis de la actuación de la organización en su vertiente social.

Xifra (2005: 215-216) destaca el papel fundamental que juega el modelo de la gestión de los “Issues” para una concepción proactiva de las Relaciones Públicas, en un contexto amplio de políticas públicas: el ejercicio de la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos deviene uno de los escenarios en los que el diálogo y las Relaciones Públicas son fundamentales. Esta circunstancia está en el origen de lo que Alfonso González Herrero (1998) ha llamado Gestión de Conflictos Potenciales (GCP), para traducir el

²¹ Destacan las investigaciones llevadas a cabo en este ámbito por R.D. WIMMER, y J.R. DOMINICK (1996); por O. LERBINGER (1977); y por R.E. HIEBERT (1988)

término de “*Issues Management*”, en tanto que modelo proactivo de Relaciones Públicas.

4. *Issues Management vs Lobbying*

Los movimientos sociales de los últimos años han dado lugar a la creación de múltiples asociaciones de intereses compartidos (*Lobbies*), lo cual ha sido fuente de oportunidades de producción profesional para las Relaciones Públicas, en tanto que forma de gestión empresarial, ya que se han integrado plenamente en el ámbito de actuación de los procesos de toma de decisiones de la acción pública (Xifra, 2005: 216).

Las organizaciones contemplarán a los poderes públicos como parte integrante de su *mapa de públicos* y, de este modo, legisladores, altos funcionarios, responsables de grupos de interés (*Lobbies*) y periodistas, entre otros, se constituirán en públicos prioritarios de los planes estratégicos corporativos. Ello es debido a que la dinámica política se constituye en un componente importante y, a menudo, fundamental, de la configuración del entorno. Las estrategias de Relaciones Públicas, por lo tanto, bajo el formato de estrategias de relación con los medios; de *Lobbying*; o de difusión de defensa y de Gestión de Conflictos Potenciales, serán formas de comunicación política habitual, promovidas desde la alta dirección corporativa de las organizaciones.

Hainsworth y Meng (1988) definirán esta disciplina como una acción focalizada en la identificación de temas potenciales o emergentes (legislativos, políticos y sociales), que pueden llegar a incidir en la vida de una organización, con la finalidad de movilizar los recursos disponibles en aras de influir estratégicamente sobre dichos temas y, en la medida de lo posible, procurar beneficiar a la organización.

En esta misma línea, McGrath (1998) considera el “*Issues Management*” como un proceso de identificación de temas, tendencias y actitudes de los públicos, que pueden llegar a afectar negativamente a una organización, lo que conllevaría el diseño e implantación de estrategias y tácticas por medio de las cuales hacerles frente, incluyendo programas de comunicación.

Para Chase (1984), un tema potencialmente conflictivo sería el espacio o distanciamiento resultante de los efectos de la actuación de una organización y de las expectativas de sus públicos. Este “*gap*” o brecha puede llegar a influir fuertemente en la estrategia corporativa y tener implicaciones de calado en el cumplimiento de su misión, en sus metas y objetivos organizativos. De ahí que se destinen esfuerzos estratégicos para la identificación y posterior análisis de estos temas y tendencias, con el fin de construir una *Agenda de Conflictos Potenciales* y, a través de su adecuada gestión, facilitar la anticipación al cambio.

El criterio para catalogar como crítico un conflicto potencial varía ampliamente en función de múltiples factores, entre los que se cuentan, por ejemplo, el tipo de organización, el sector al que pertenece, la etiología de sus objetivos empresariales, y los productos y/o servicios generados, entre otros.

Cabe destacar, sin embargo, que no todos los conflictos potenciales por los que puede verse amenazada una organización, pertenecen al ámbito público. A menudo son de carácter interno y están íntimamente ligados a la Cultura Corporativa de la propia organización, y no por ello son menos críticos o de menor enjundia. Finalmente, Xifra (2005: 217-21) coincide con González Herrero (2003: 10) en su afirmación relativa a que, actualmente:

El concepto encuentra su sentido pleno fuera de la esfera política. El énfasis de la gestión de conflictos potenciales se extiende ahora a la proacción de la empresa en un esfuerzo por detectar cualquier asunto (legislativo, económico, político o social, en su sentido más amplio) que puede suponer un problema para el futuro de la organización.

En Fahey (1986), para que un asunto potencialmente conflictivo pueda ser catalogado plenamente como de carácter público, deberá:

- Formar parte de las políticas públicas o de la gestión de asuntos públicos.
- Ser cualquier acontecimiento, controversia o desarrollo de una política pública que pueda afectar a la organización.
- Originarse en un entorno social, político, administrativo o judicial, aunque conviene matizar que las *tendencias*, entendidas como pautas de acontecimientos, condiciones, actitudes y opiniones de los públicos, y que configuran sus expectativas, deben ser consideradas como distintas de los conflictos potenciales.

Para Xifra (2005: 219-220), su seguimiento y análisis permanente son fundamentales para la detección de los asuntos emergentes, detectables únicamente para determinados colectivos con alta capacidad prospectiva (expertos, académicos o políticos) y que son susceptibles de emerger, en algún momento, como respuesta frente a un hecho que acapare la atención pública.

La GCP nació a finales de la década de los 70 del s. XX, en tanto que práctica corporativa directamente vinculada al área funcional de las Relaciones Públicas. Dicho momento histórico vino caracterizado por la expresión de un extraordinario escepticismo público hacia las instituciones de todo orden, tanto de carácter público, como privado; por una corriente intensa de interven-

ciones legislativas y administrativas; y por un creciente interés de los medios de comunicación hacia las prácticas de la actividad empresarial de la época. Todo ello constituyó la placa de Petri ideal para que la GCP se constituyese en una estrategia idónea para que las organizaciones participasen mejor, y de forma más eficiente, en el debate público, siempre desde una concepción que contemplaba la perspectiva del largo plazo.

Al rescoldo de esta nueva forma de proceder nacerá la *Public Relations Society of America* -de la cual W.H. Chase fue uno de sus seis miembros fundadores y presidente en sus inicios-, cuyos integrantes se esforzarán en identificar temas potencialmente conflictivos para, posteriormente, diseñar estrategias integradas de gestión y de comunicación con que hacerles frente, destacando claramente las ventajas de la anticipación (proactividad) del sector privado, para coadyuvar a la formación de políticas públicas en su etapa germinal, en lugar de actuar a toro pasado (reactividad), una vez éstas definidas e implantadas.

Será en ese periodo inicial y, posteriormente, en la década de los años 80, en que teóricos y profesionales comenzarán a desarrollar y definir sistemas y procesos para dar cuerpo al estudio de tendencia, identificar los acontecimientos potenciales, definir los temas, y diseñar las posturas y las respuestas frente a éstos. A ello irá indisolublemente ligada la definición de las funciones que caracterizan la gestión de los conflictos potenciales y, asimismo, de los organigramas que deben desarrollar este tipo de actividades en el marco de los procesos corporativos de planificación estratégica y del área funcional de Relaciones Públicas (Xifra: 2005: 217-219).

En definitiva, la GCP se constituirá en parte integrante de la planificación estratégica de las Relaciones Públicas, vinculada plenamente con

los fines corporativos y sus objetivos de negocio, permitiendo a las organizaciones prever, evitar o prepararse para evitar eventuales futuras situaciones de crisis que pudieran ocasionar un impacto no deseado en el nivel del capital de su reputación corporativa, y eludir conflictos con los públicos de su entorno. Así, el “*Issues Management*” y la planificación estratégica configurarán la base sobre la que la alta dirección, y su equipo de directivos ‘seniors’, deberán gestionar la organización.

El proceso de la gestión del “*Issues Management*”, como el de las Relaciones Públicas (Xifra, 2005: 226-227) adopta una forma circular: los Conflictos Potenciales se identifican, se priorizan, se gestionan, se siguen, y se vuelven a analizar para adaptar la estrategia a las nuevas situaciones (redefinir la postura, o modificar el plan de acción, o eliminar el conflicto potencial de la agenda, entre otras posibilidades). Bajo esta orientación, Buchholz (1982) vinculará el *ciclo vital* de los conflictos potenciales al proceso de formulación de las políticas públicas, en base a tres estadios:

- Formación de la opinión pública
- Elaboración de la política pública
- Ejecución de la política pública

También Morley (1998: 82-83) abogará por el carácter circular del modelo del “*Issues Management*”, dado que, a su juicio, no posee una dinámica lineal. Defensor a ultranza de la gestión de conflictos potenciales, vinculada íntimamente a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, el profesional británico sostiene que:

[Issues Management] they are circular and it is of little value to debate the chicken and egg problem of whether it takes a crisis to alert a company to

the value of a disciplined issues management procedure or if the cycle begins with that procedure.

El *Issues Management Council* marcaría las directrices para el establecimiento, estructura y funciones a seguir por los directivos responsables de la gestión de “*Issues Management*”, tanto de los especialistas en gestión organizativa, como de los profesionales de las Relaciones Públicas. Del mismo modo que acaece en los Gabinetes de Crisis, en el Gabinete de Conflictos Potenciales suelen converger diferentes apreciaciones, hecho éste muy positivo de cara al establecimiento de respuestas de amplio espectro, que garanticen el consenso y el conocimiento colectivo de la organización. Por ello, la composición del Gabinete deberá estar configurado por aquellas personas que sean capaces de identificar los diversos temas, de valorar su capacidad de impacto, de fijar sus prioridades y de asesorar y formular recomendaciones de actuación a la alta dirección de la organización

El Gabinete deberá reunirse periódicamente, en aras de la revisión del estado de situación de los conflictos potenciales y de la respuesta de la organización frente a los mismos, así como para detectar y considerar los nuevos temas potenciales que vayan surgiendo con el devenir de los tiempos. Se hará necesaria la redacción de unos estatutos de funcionamiento del Gabinete, no ya sólo para la correcta ubicación de sus integrantes, sino para que la alta dirección se haga cargo de su propósito. En este sentido puede consultarse, a modo de ejemplo clarificador, la aportación de McGrath (1998) de propuesta de modelo estatutario.

De lo anteriormente expuesto se deduce que la comunicación debe incluir un componente de ‘*Issues Management*’ que permita identificar la

totalidad de los ‘issues’ de la organización. En palabras de Ferguson (1999: 191):

Strategic approaches to Issues Management emerge from an understanding of the following questions:

- a. *Does the organization own the issue?*
- b. *In the case of multiple stakeholders, who shares ownership of the issue*
- c. *What is the probability that the issue will have a significant impact on the organization?*
- d. *What variables influence controllability of the issue?*
- e. *How can the organization help the public to reach ‘social judgement’ on issues?*

5. Conclusión: El Issues Management hoy. Superando la GCP

Como ya hemos señalado con anterioridad, la concepción epistemológica planteada por McGrath abrió una nueva dimensión a la proactividad que, por nuestra parte, entendemos en el sentido más amplio del término, en tanto que si bien permite identificar los conflictos potenciales, también pone a la vista las nuevas oportunidades del entorno y traslada, plena y definitivamente, al ámbito de la función de Relaciones Públicas la responsabilidad de la supervisión/vigilancia constante del entorno, en el sentido de las “amenazas” y “oportunidades” clásicas del D.A.F.O o S.W.O.T.

Hemos visto que, en los orígenes del concepto, los autores norteamericanos Wilcox, Autt, Agee y Cameron (1989) introdujeron una nueva idea, íntimamente ligada a la planificación estratégica: la planificación del “Issues Management”, término éste que, como ya ha quedado expresado anteriormente, en la edición en castellano aparece

traducido como “Gestión de Conflictos Potenciales”.

Consideramos que, hoy en día, debería superarse dicha concepción ligada al conflicto y mudarla por la que, desde una visión más relacional (en línea con Ledingham y Bruning, 2000) y contemporánea, quizás sería más afortunado denominar simplemente como “Gestión de Temas”, independientemente de que éstos sean conflictivos o favorables. A nuestro entender, si se identifican temas emergentes o puntos de inflexión que modifican el tratamiento comunicativo o las percepciones que sobre ellos generan los *stakeholders*, tanto podrían ser identificados los temas generadores de conflictos potenciales, como de oportunidades potencialmente beneficiosas. Ello acarrea, sin duda, una dimensión mucho más enriquecedora a la tarea observadora asignada a la función de Relaciones Públicas, viéndose, así, más ampliada y favorecida la orientación proactiva de la planificación estratégica.

Al hilo de lo expuesto, y desde esta nueva perspectiva de la gestión estratégica de la comunicación, nos parece oportuno finalizar este artículo dedicado al origen conflictual del *Issues Management* con una inteligente cita de J. Timoteo Álvarez (2001: 610) que, sin duda, induce a la reflexión sobre el papel que pueden jugar las estrategias comunicativas, en tanto que ‘cemento’ sellador de las fracturas que se producen en los desencuentros sociales:

(...) cuanto más fragmentado está el mundo, más cohesión necesita. Cuanto más conflicto hay, más necesario es tender puentes. Son los déficits de paz acumulados y las carencias de diálogo los que explican la demanda socialmente sentida de consenso y los que abren el camino a nuevas estrategias. Y a mayor carencia, mayor demanda.

Conforme al 'yin' y al 'yang' y al principio de complementariedad, los extremos se tocan [y] dialogan.

Sin duda, es ese mismo espíritu de la letra, el que anima a Manfredi a plantearse la pregunta siguiente:

¿Por qué trabajar con un modelo de competitividad adversarial, centrado en 'competir' con los enemigos, en vez de trabajar con un modelo de competitividad centrado en alcanzar niveles de 'competencia' que nos permitan hacer mejores aliados? E, incluso, un paso más, ¿por qué no un modelo de competitividad que pueda permitir

hacer de los enemigos posibles aliados? (Manfredi, 2001: 618 y 635).

Todo dependerá de si los directivos y consultores de Relaciones Pública, siguiendo lo propugnado por Carr y Kemmis (1988) y por García García (2001: 655), concebimos y llevamos a la práctica nuestra profesión como *técnica* (oficio), como *práctica* (decisiones basadas en la experiencia), o como *estrategia* (so-metimiento del saber a un examen sistemático). Ese es, a nuestro entender, el gran desafío al que hacer frente desde la *praxis*, y también desde la academia.

Bibliografía

- Aguilera, A. (1999). "Responsabilidad negativa" en M. Cruz, R. Aramayo (eds.), *El reparto de la acción. Ensayos en torno a la responsabilidad*, Madrid: Trotta
- Ansoff, H.I. (1984). *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall
- Beck, U. (2000a). *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*, Barcelona: Paidós
- Beck, U. (2000b). *La democracia y sus enemigos*, Barcelona: Paidós
- Bryan, J.L. (1997). "The Coming Revolution in Issues Management", *Communication World*, July, 12-14
- Buchholz, R.A. (1982). *Business Environment and Public Policy*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall (3ª ed.: 1989)
- Buchholz, R.A. (1992). *Public Policy Issues for Management*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall
- Carroll, A.B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, 39-48
- Carroll, A.B. (1999). "Corporate Social Responsibility", *Business and Society*, vol. 38, 3, Sept., 268-299
- Chase, W.H. (1977). "Public Issues Management: The New Science", *Public Relations Journal*, Vol. 33, October, 25-26
- Chase, W.H. (1982). "Issues Management", en *The Public Affairs Handbook*, Chicago (ILL.): American Management Association
- Chase, W.H. (1984). *Issues Management: Origins of the Future*, Stamford (Conn.): Issue Action
- Chase, W.H., Jones, B.L. (1979). "Managing Public Policy Issues", *Public Relations Journal*, vol. 5, nº 2, Summer, p. 7
- Coates, J.F. et al. (1986). *Issues management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future*, Mounty Airy (MD.): Lomond
- Coleman, C.L. (1993). "The influence of Mass Media and Interpersonal Risk Judgments", *Communication Research*, 20, 611-628
- Coutrot, T. (1998). *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste*, Paris: La Découverte
- Crable, R.E., Vibbert, S.L. (1985). "Managing Issues and Influencing Public Policy", *Public Relations Review*, 11 (2), 3-13
- Diez Nicolas, J., Inglehart, R. (eds.) (1994). *Tendencias mundiales de cambio en los valores sociales y políticos*, Madrid: Fundesco
- Dozier, D.M., Grunig, J.E., Grunig, L.A. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum
- Ehling, W.P. (1975). "PR Administration, Management Science and Purposive Systems", *Public Relations Review*, nº 1, vol. 2, 15-43
- Ewing, R.P. (1979). "The Uses of Futurist Techniques in Issues Management", *Public Relations Quarterly*, Winter
- Ewing, R.P. (1980a). "Socio-political Forecasting: Managing the Black Hole of the Future", en *Through the 80's: Thinking Globally, Acting Locally*, Washington DC: World Future Society,
- Ewing, R.P. (1980b). "Evaluating Issues Management", *Public Relations Journal*, June
- Ewing, R.P. (1981). "The Uses of Futurist Techniques in Issues Management", en *A Managerial Odyssey: Problems in Business and It's Environment*, Reading (MA.): Addison-Wesley
- Ewing, R.P. (1982). "Modelling the Process", en *The Public Affairs Handbook*, Chicago (ILL.): American Management Association
- Ewing, R.P. (1987a). *Managing the New Bottom Line: Issues Management for Senior Executives*, Homewood: Dow Jones-Irwin
- Ewing, R.P. (1987b). "Issues Management: Managing Trends through the Issues Life Cycle", en C.L. Caywood (ed.), *The Book of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, New York: McGraw Hill, 173-188
- Ewing, R.P. (1990a). "Moving from Micro to Macro Issues Management", *Public Relations Review*, Spring
- Ewing, R.P. (1990b). "The Role of Issues Management in Managing the New Bottom-Line", *Journal of Corporate Public Relations*, Winter
- EWING, R.P. (1997). "Issues management: Managing Trends trough the Issues Life Cycle", en C. Caywood (ed.), *The handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Boston: McGraw Hill, 173-188

- Fahey, L. (1986). "Issues Management: Two Approaches", *Strategic Planning Management*, 81, 85-96
- Ferguson, S.D. (1999). *Communication Planning. An Integrated Approach*, Thousand Oaks (CA): Sage
- Frederick, R.E. (ed.) (2001). *La ética de los negocios*, México: Oxford University Press
- García Atenze, S. (ed.) (1996). *Gobierno de la empresa*, Madrid: TF
- García García, F. (2001). "Hacia una teoría estratégica para la acción cotidiana", en R. Alberto Perez (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel
- Gaunt, P., Ollenburger, J. (1995). "Issues Management Revisited: A Tool that Deserves another Look", *Public Relations Review*, all 1995, 199-210
- Gélinier, O.; Pateyron, E. (2001). *La nueva economía del S. XXI*, Barcelona: Paidós
- Giddens, A., Hutton, W. (2001). *En el límite. La vida en el capitalismo global*, Barcelona: Tusquets
- Gollner, A.B. (1983). *Social Change and Corporate Strategy. The Expanding Role of Public Affairs*, Stamford: Issue Action
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la Comunicación de Crisis en la empresa*, Barcelona: Bosch
- González Herrero, A. (2003). "Issues Management (o la gestión de asuntos potencialmente conflictivos)", *Revista del Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya*, 5, Abril, 10-12
- Gossen, R., Sharp, K. (1987). "How to Manage Dispute Resolution", *Public Relations Journal*, nº 43, 35-38
- Grunig, J.E., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*, Fort Worth: Harcourt Brace (edición en castellano: *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000, 2000)
- Grunig, J.E., Repper, F. (1992). "Strategic Management, Public and Issues", en GRUNIG, J. (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum
- Hainsworth, B., Meng, M. (1988). "How Corporations Define Issues Management", *Public Relations Review*, 14 (4), 18-30
- Hanna, N. (1985). "Strategic Planning and Management: a Review of Recent Experiences", Washington D.C., *World Bank Staff Working Paper*, nº 751, 59-69, 84
- Heath, R.L. (1997). *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*, Thousand Oaks (CA): Sage (ed. original: San Francisco: Jossey-Bass, 1988)
- Heath, R.L., (ed.) (1992). *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale (N): Lawrence Erlbaum
- Heath, R.L., Nelson, R.A. (1986a). *Issues Management: Corporate Public Policymaking in an Information Society*, Beverly Hills (CA.): Sage
- Heath, R.L., Nelson, R.A. (1986b). *Issues Management*, Newbury Park (CA): Sage
- Heath, R.L., Cousino, K.R. (1990). "Issues Management End of the First Decade – Progress Report", *Public Relations Review*, Spring
- Hiebert, R.E. (1988). *Courtier to the Croad: The Store of Ivy Lee and the Development of Public Relations*, Ames: Iowa State University Press
- Hirsch, H. (2002). *Essential Communications Strategies*, Hoboken (NJ): Wiley Press, 2nd ed.
- Hobsbawn, E. (2000). *Entrevista sobre el S. XXI*, Barcelona: Crítica
- Hummels, H. (1998). "Organizing Ethics. A Stakeholder Debate", *Journal of Business Ethics*, 17, 1403-1418
- Izquierdo, G. (2000). *Entre el fragor y el desconcierto. Economía, ética y empresa en la era de la globalización*, Madrid: Minerva
- Lauren, M.M. (1997). "Understanding the Relation Between Public Relations and Issues Management", *Journal of Public Relations Research*, vol. 9, nº 1, 65-82
- Ledingham, J. A., Bruning, S. D. (ed.) (2000). *Public Relations as Relationship Management. A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum
- Lerbinger, O. (1977). "Corporate Uses of Research in Public Relations", *Public Relations Research*, nº 3, vol. 4, 11-19
- Manfredi Mayoral, J. L., (2001). "Las ingenierías del consenso. La semio/strateg/sfera", en R. Alberto Perez (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona: UOC
- McGrath, J.E. (1966). "A Social Psychological Approach to the Study of Negotiation", en R.V. Bowers (ed.), *Studies on Behaviour in Organizations*, Athens: University of Georgia Press
- McGrath, G.B. (1998). *Issues Management. Anticipation and Influence*, San Francisco: International Association of Business Communicators

- Morley, M. (2002). *How to Manage Your Global Reputation. A Guide to the Dynamics of International Public Relations*, Houndmills (U.K.): Palgrave (1ª ed. 1998)
- Elé, D. (1996). *Ética en el gobierno de la empresa*, Pamplona: Eunsa
- Murphy, P. (1989). "Game Theory: a Paradigm for the Public Relations Process", en C.H. Botan y V. Hazleton Jr., *Public Relations Theory*, New Jersey: Lawrence Erlbaum
- O'Toole, J.E. (1975). "Advocacy Advertising Shows the Flag", *Public Relations Journal*, vol. 31, nº 11, 14-16
- Pasquero, J. (1989). "Gérer stratégiquement dans une économie politisée", *Gestion*, 14 (3), 116-128
- Pavlik, J.V. (1987). *Public Relations: What Research tells Us*, Newbury Park (CA.): Sage (traducción en castellano: *La investigación en Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000, 1999)
- Plowman, K.D., Revelle, C., Meirovich, S., Pien, M., Stemple, R., Sheng, V., Fay, K. (1995). "Walgreens: a Case Study in Health Care and Conflict Resolution", *Journal of Public Relations Research*, nº 7, vol. 4, 231-258
- Poors, C.A. (1997). "How Issues Management Turned the Tide: A Case Study for Action and Results", *Communication World*, July, 23-24
- Post, J.E. (1979). *Corporate Behaviour and Social Change*, Reston (VI): Reston
- Ramos Torre, R., García selgas, F. (eds.) (1999). *Globalización, riesgo, reflexibilidad*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas
- Renfro, W.L. (1987). "Issues Management: the Envolving Corporate Role", *Futures*, vol. 19, nº 5, 545-554
- Reynolds, CH. (1997). "Issues Management and the Australian Gun Debate", *Public Relations Review*, Winter, 340-360
- Ronstant, G. (1996). *Réconcilier l'économie et le social*, Paris: OCDE, 1996
- Shelby, A.N. (1986). *Issues Management: A New Direction for Public Relations Professionals*, comunicación presentada en el 'Meeting of the International Communication Association', Chicago
- Thomsen, S.R. (1995). "Using Online Databases in Corporate Issues Management", *Public Relations Review*, Fall, 103-121
- Timoteo Álvarez, J. (2001). "Comunicación, estrategia y consenso: la matriz social del siglo XXI", en R. Alberto Perez (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel
- Urzaiz, J. (1977). *Ordenación de las Relaciones Públicas*, Madrid: Instituto Nacional de Publicidad, p. 89
- Velasco, R. (1996). *Los economistas en sus laberintos*, Madrid: Taurus
- Wilcox, D.L., Cameron, G.T., Ault, PH., Agee, W. (1989). *Public Relations Strategies and Tactics*, New York: Harper and Row Pub. Inc., 2ª ed., (traducción al castellano: *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, Madrid: Pearson Educación, 6ª ed., 2001)
- Wimmer, R.D., Dominick, J.R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación*, Barcelona: Bosch
- Xifra, J. (2003). *Teoría y estructura de las Relaciones Públicas*, Aravaca (Madrid): McGraw Hill/Interamericana de España
- Xifra, J. (2005). "Relaciones Públicas proactivas: el modelo de la Gestión de Conflictos Potenciales", en A. Castillo Esparcia (coord.), *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*, Málaga: Clave Aynadamar
- Xifra, J. (2009). *Comunicación Proactiva. La Gestión de Conflictos Potenciales en las organizaciones*, Barcelona: Gedisa
- Zygmunt, B. (2001). *La postmodernidad y sus descontentos*, Madrid: Akal