

ISSUES MANAGEMENT: LA GESTIÓN DE ASUNTOS POTENCIALMENTE CONFLICTIVOS

Alfonso González Herrero
Director de Relaciones Públicas, IBM España
Centro de Estudios Superiores Felipe II (Universidad Complutense de Madrid)

Abstract:

Hace ya tres décadas que surgió en los Estados Unidos una nueva disciplina –denominada *issues management*- cuyo objetivo era facilitar la gestión de los asuntos potencialmente conflictivos que pudieran afectar a una organización a medio y largo plazo. El axioma principal sobre el que se asentaba esta nueva disciplina era que un buen número de conflictos y problemas empresariales –y especialmente aquellos cuyo origen se encontraba en el entorno social, económico o político, y que solían cristalizar en medidas legislativas negativas- podían evitarse o minimizarse si se detectaban oportunamente y se actuaba sobre ellos durante sus primeras etapas de su desarrollo. De este modo, la resolución con éxito de dichos asuntos implicaba detectar e identificar los asuntos potencialmente conflictivos, definir una estrategia empresarial adecuada respecto a dichos asuntos, y, dependiendo de ésta, definir una estrategia de comunicación adecuada.

Durante no poco tiempo la concepción de la gestión de conflictos potenciales se ha utilizado fundamentalmente, pues, como una herramienta destinada a evitar la regulación legislativa de la actividad empresarial. No obstante, esa nos parece, que es una visión restringida del concepto. Las organizaciones empresariales pueden amoldarse, influenciar u opinar sobre muchos asuntos públicos y no sólo sobre aquellos que puedan llevar consigo una posible regulación gubernamental.

Esta Comunicación defiende, por tanto, una visión más amplia del término entendiendo que la disciplina de *issues management* (ó *gestión de conflictos potenciales*, en su acepción castellana) ha de entenderse sencillamente como: *una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización, así como solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios*. Una noción que se halla, por tanto, en estrecha relación con el concepto moderno de *gestión de crisis proactiva* y en donde la comunicación desempeña un papel fundamental.

1. Introducción

Numerosos “conflictos” y problemas empresariales podrían evitarse o minimizarse si las empresas y organizaciones afectadas por dichos “conflictos” pudieran detectarlos de modo temprano y actuaran sobre ellos durante sus primeras etapas de existencia. Básicamente, ese es el axioma sobre el que se asienta la disciplina de “*issues management*” (ó *gestión de conflictos potenciales*, en su acepción castellana), nacida en los Estados Unidos a finales de los años 70 en el mundo de la gestión política y que traspasó, poco después, las fronteras hacia el mundo de la gestión empresarial.

Tal y como Chase (1977) lo concibió inicialmente, el concepto de *issues management* servía para referirse a un 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.

Así pues, el nacimiento del término *issues management* se hallaba estrechamente ligado a la participación e intervención de la empresa en el proceso de debate público de modo que su postura quedara reflejada al igual que lo era la de sus críticos. Posteriormente, la disciplina se fue integrando progresivamente en los esfuerzos de planificación estratégica de las grandes compañías como herramienta de previsión y seguimiento de los asuntos que pudieran impactar, positiva o negativamente, sobre el futuro de la organización. No obstante -y 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.

Por esta última razón, en la actualidad, la práctica de la *gestión de conflictos potenciales* se desarrolla dentro del marco de influencia de los profesionales de la comunicación corporativa o relaciones públicas, bien mediante grupos de trabajo junto a colegas de otras disciplinas o bien mediante la creación de secciones o departamentos específicos de denominaciones varias. Lo cual no quiere decir, sin embargo, que sean los departamentos de relaciones públicas los que acometan

en exclusiva –ni mucho menos- el proceso de *issues management*. Como apunta Yancey (2003), la gestión de conflictos potenciales es el foco de atención de diversas áreas de la organización como son los departamentos de relaciones públicas, relaciones gubernamentales o lobby, public affairs [asuntos públicos], los departamentos jurídicos, de planificación estratégica y financiera, y aquellos otros encargados del análisis de tendencias y seguimiento de publicaciones y medios de comunicación.

De hecho, un rápido repaso (CPI, 2003; The Issue Barometer, 2003) a las denominaciones de los departamentos responsables en la práctica empresarial norteamericana de la disciplina de *issues management* arroja un panorama que más bien parece indicar que la gestión de conflictos potenciales se halla dispersa a lo largo de toda una variedad de áreas. Así, la encontramos dentro del área de “public affairs” (Dow Chemical; Bank of America), de “executive communications” (DaimlerChrysler), de “issue prevention and management” (Intel Corporation), de “governmental relations” (Whirlpool Corporation), de “corporate social and environmental responsibility” (HP), de “global issues management” (Nike), ó del área de “issues and crisis management” (Shell).

En cualquier caso, sí podríamos concluir que la gestión de conflictos potenciales es conceptualmente -aunque no siempre administrativamente- parte de la función de relaciones públicas, puesto que la finalidad de sus programas es establecer, cambiar, o mantener ciertas relaciones con aquellos públicos de la organización preocupados o afectados por un determinado asunto, tal y como Cutlip y Center definieron, por ejemplo, la función de relaciones públicas en 1985.

Hoy día, tal y como indican Hainsworth y Meng (1988), existen muy pocas empresas estadounidenses que carezcan de un sistema de planificación basado en esta filosofía. Un signo indicativo del desarrollo de esta práctica en los EE.UU. es la existencia desde 1982 de una asociación profesional, la *Issues Management Association*, que, tres años después de su fundación, ya contaba con más de 550 miembros. Por su parte, el *Issue Management Council*, fundado en 1988, agrupa en la actualidad a representantes de más de 200 empresas de todo el mundo (Yancey Crane, 2004).

2. Issues Management y Gestión de Crisis Proactiva

La concepción de la gestión de conflictos potenciales como una herramienta para evitar la regulación legislativa de la actividad empresarial nos parece una visión restringida del concepto. Las organizaciones empresariales pueden amoldarse, influenciar u opinar sobre muchos asuntos públicos y no sólo sobre aquellos que puedan llevar consigo una posible regulación gubernamental.

El modelo expuesto en este artículo defiende, por tanto, una visión más amplia del término. En nuestra opinión, la gestión de conflictos potenciales ha de entenderse sencillamente como: *una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización, así como solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios.*

Tal y como Meng (1987) apunta, *issues management* es una función de la organización destinada a identificar asuntos que puedan afectar a la misma y a movilizar los recursos necesarios para influenciar estratégicamente el curso de los acontecimientos. Esta definición coincide con aquella de Hainsworth (1990) en la que se define un *issue* (asunto) como: "Un punto de conflicto entre la organización y uno o más de sus públicos". (p. 33)

Un *asunto* surgiría como consecuencia de alguna acción tomada, o en vistas de ser tomada, por alguno de esos públicos. Un asunto siempre conlleva algún grado de conflicto que puede desembocar en un acuerdo privado, en un juicio, o -incluso- en acciones legislativas a través de iniciativas políticas.

Queremos dejar claro, pues, que si bien es cierto que el concepto de *issues management* nació -y en el sentido más dramático del término aun sigue- ligado a la temprana participación de la empresa en los procesos legislativos o de regulación empresarial, hoy día 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 pueda suponer un problema, agudo o crónico, para el futuro de la organización.

Siendo esto así, la gestión de conflictos potenciales o *issues management* es de vital importancia, puesto que los asuntos potencialmente conflictivos -y cuyo origen suele encontrarse en el entorno social, económico o político de la organización en su sentido más amplio- pueden ser controlados mediante una correcta estrategia empresarial y de comunicación.

La noción de *gestión de conflictos potenciales*, por tanto, se halla en estrecha relación con el concepto moderno de *gestión de crisis proactiva*. De hecho, ambos conceptos se hallan tan interrelacionados que, en la práctica, es común encontrar su aplicación empresarial dentro de un mismo departamento. Así, Kasser y Truax (1988) muestran cómo, en ocasiones, ambas actividades conviven en el departamento de comunicación corporativa, al tiempo que Hainsworth y Meng (1988) apuntan que muchos profesionales del área de *public affairs* o *asuntos públicos* conciben sus funciones como sinónimas de gestión de conflictos potenciales.

En esta misma línea, recientemente Jaques (2003, p. 9) ha definido un “issue” [“asunto” en su traducción literal del inglés], como “cualquier condición, normalmente en el dominio público, que de seguir evolucionando podría tener un impacto relevante sobre la función ó el interés futuro de la organización”. Y explica la evolución de dichos asuntos a lo largo de una curva de evolución. De este modo, los “asuntos”comenzarían siendo una “preocupación”, pasarían posteriormente a convertirse en “problemas”, derivarían en tercer lugar en “issues” propiamente dichos [asuntos ó conflictos] y, finalmente, terminarían siendo “crisis” si no se hace nada para evitar su evolución. Es decir, Jaques (2003) coincide con González Herrero (1994; 1998) y González-Herrero y Pratt (1995; 1996) al concluir que la función de la gestión de conflictos potenciales es fundamentalmente “evitar que los asuntos se conviertan en crisis”.

3. Objetivo

El propósito general de la gestión de conflictos potenciales es hacer posible que la organización identifique de manera temprana aquellos conflictos que pudieran tener un cierto impacto sobre la consecución de sus objetivos, de modo que se puedan solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios.

4. Esquema

El proceso de gestión de conflictos potenciales se fundamenta en dos ideas:

- a) La identificación de un *asunto* o *conflicto potencial* lo más pronto posible, y
- b) El acotamiento y resolución de ese *asunto* antes de que alcance un punto en el que provoque consecuencias indeseables para la organización.

Ello permite a la empresa elegir entre todo un abanico de posibles caminos a tomar, abanico que se estrecha a medida que el asunto avanza en su ciclo de vida y cobra mayor relevancia pública.

El proceso de puesta en práctica de un sistema de gestión de conflictos potenciales ha sido abordado por numerosos autores (Brown, 1981; Buchholz, Evans y Wagley, 1985; Chase y Jones, 1979; Schneider, 1985; Tucker y Triumpheller, 1993; Jaques, 2003), variando sus etapas de tres a seis según el enfoque adoptado. No obstante, el modelo desarrollado por Chase y Jones (1979) es considerado como el modelo básico sobre el que se han desarrollado los posteriores.

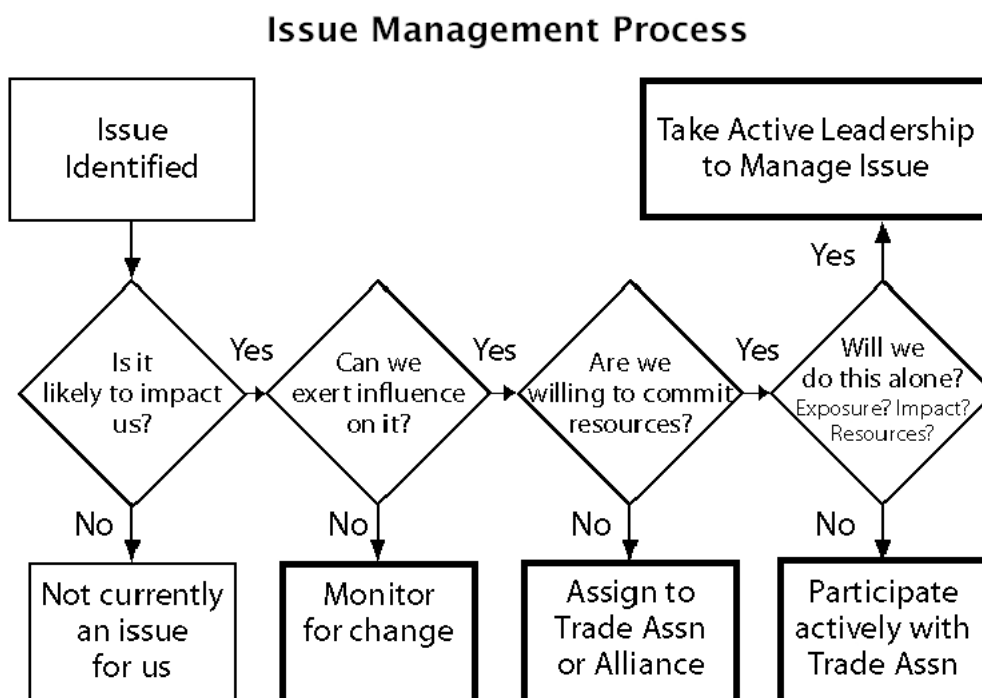
El modelo de Chase y Jones (1979) se basa en la idea de que no hay empresa que pueda gestionar simultáneamente todo asunto y que, por tanto, han de ponerse en práctica procedimientos para identificar y clasificar los distintos asuntos en función de la prioridad que estos suponen para la organización.

De este modo, son cinco los componentes fundamentales del sistema de gestión de conflictos potenciales:

- a) Identificar, mediante la vigilancia y el seguimiento de los acontecimientos del entorno, aquellos asuntos que pudieran afectar a la empresa en el futuro.
- b) Estimar las probabilidades de que dichos asuntos ocurran y analizar las consecuencias que podrían ocasionar sobre la organización.
- c) Elaborar una estrategia de actuación sobre cada asunto.

- d) Poner en práctica dichas estrategias.
- e) Evaluar los resultados obtenidos y efectuar las modificaciones oportunas en la estrategia adoptada si fuera necesario.

Gráficamente, nos parece también de gran utilidad el modelo desarrollado por Jaques (2003) para detectar, evaluar y responder a los distintos asuntos o problemas en función de su probabilidad de impacto y el nivel de sus consecuencias.



Source: Anthony Jaques, *Issue Outcomes*, 2003

5. Desarrollo

a) Identificación de posibles asuntos conflictivos

El primer factor necesario para poder poner en práctica un programa de gestión de conflictos potenciales es contar con un sistema apropiado de vigilancia del entorno. En algunas organizaciones esto se hace utilizando métodos poco complejos, realizando, por ejemplo un

análisis sistemático de las publicaciones profesionales y de ámbito general, de las conclusiones de congresos, conferencias, así como de los boletines informativos y publicaciones que suelen elaborar los diversos grupos sociales organizados en defensa de los derechos de los consumidores, del medio ambiente, etc. La experiencia demuestra que es en estos foros de discusión y análisis, así como en los medios escritos especializados y de circulación restringida en donde primero se pone de manifiesto el nacimiento de un determinado asunto y que es después, una vez que ha comenzado su evolución, cuando este suele pasar a los medios audiovisuales y a medios escritos de mayor difusión.

En otras organizaciones, también se utilizan técnicas de auditoría e investigación algo más sofisticadas, como pueden ser las reuniones en grupo o *focus groups*, entrevistas personales, o técnicas de investigación actitudinal, con el fin de identificar qué asuntos preocupan a los distintos públicos de la organización. Entre estos métodos de recogida de información también se encuentran habitualmente otras técnicas de investigación y análisis como la evaluación periódica de los comentarios o quejas de los consumidores y de los propios empleados de la organización, e, incluso, la revisión de los planes estratégicos de cada una de las unidades de negocio, en los que se suele analizar el entorno competitivo en que se mueve la empresa.

La sofisticación de las tareas investigación y vigilancia dependerá por supuesto de los recursos humanos y económicos, con los que cuente la organización. Así, en la práctica, podemos encontrar programas de seguimiento en los que trabajan más de 200 personas y se estudian más de 150 publicaciones -como es el caso del *American Council of Life Insurance*- (Ewing, 1987), aun cuando es más normal encontrar empresas con tan sólo una o dos personas dedicadas a la gestión de conflictos potenciales que siguen de cerca entre 10 y 15 publicaciones y complementan su información mediante la compra de estudios e informes sobre el entorno a empresas especializadas.

Estos servicios externos, sin embargo, nunca deben sustituir por completo al sistema de vigilancia de la propia organización. Renfro (1987) opina que tan sólo aquellos individuos que conocen de cerca las actividades de la empresa y su entorno pueden valorar adecuadamente la importancia o no de un determinado asunto. Esto no sólo significa que es imprescindible un sistema de vigilancia desde la propia empresa, sino también que la dirección de la misma debe de estar involucrada en el proceso. Para facilitar la participación de los altos ejecutivos se puede, por

ejemplo, distribuir un boletín informativo en el que se recojan periódicamente los resultados del sistema de vigilancia.

No obstante, la identificación de los asuntos potencialmente conflictivos es una tarea que, lejos de resultar sencilla, se ve complicada por el hecho de que a la hora de evaluar el riesgo de un determinado asunto no sólo hay que tener en cuenta el “asunto” propiamente dicho, sino también qué es lo que se ha comunicado por parte de la organización respecto a ese asunto y qué expectativas tienen los distintos públicos al respecto. Dicho de otro modo (Stevens, 2003), la empresa debe alinear tres aspectos:

- a) Lo que hace la organización.
- b) Lo que la organización dice que hace
- c) Lo que debería hacer.

En opinión de Stevens (2003) cuando hay una disonancia entre estos tres aspectos es cuando surge un “asunto potencialmente conflictivo”. Stevens identifica tres áreas en las que pueden existir tales disonancias.

1. Disonancias en la ejecución: cuando no se hace aquello que se dice que se va a hacer.
2. Disonancias en la comunicación: cuando se hace lo que se dice que se va a hacer, pero los públicos no lo aprecian ó no lo interpretan así.
3. Disonancias en las expectativas: cuando los públicos de la organización efectivamente ven que ésta ha hecho lo que decía que iba a hacer, pero ello resulta insuficiente para cubrir sus expectativas.

Por otro lado, dependiendo de la función que el sistema de gestión de conflictos potenciales cumpla en la organización, el sistema de vigilancia se encaminará a detectar asuntos más o menos cercanos en el tiempo. Así, por ejemplo, en aquellas organizaciones en donde dicho sistema se encuentra enclavado dentro de las tareas de planificación estratégica, los esfuerzos de vigilancia estarán dirigidos a detectar lo que Ewing (1987) denomina *asuntos estratégicos*, es decir aquellos que afectarán a la organización de 4 a 20 años en el futuro. Por el contrario, en aquellas otras organizaciones en donde la gestión de conflictos potenciales sirva de herramienta de *pre-crisis*, los esfuerzos de vigilancia habrán de dirigirse a la detección de aquellos asuntos que puedan impactar a la empresa en un corto plazo.

Finalmente, la gestión de conflictos potenciales necesita, normalmente, de la participación de áreas de la organización distintas de la de comunicación corporativa. Es por ello aconsejable involucrar a éstas en el proceso de identificación y análisis de posibles conflictos con el fin de facilitar posteriormente el planteamiento de estrategias.

b) Estimación de probabilidad de ocurrencia de los asuntos identificados y análisis de sus consecuencias.

En la etapa de seguimiento se suelen identificar más asuntos de los que ninguna empresa puede abordar. Es por tanto necesario someter dichos asuntos a un proceso de selección, agrupación y/o filtro, con el fin de poder establecer prioridades de actuación. Esto puede hacerse de manera subjetiva o mediante la utilización de alguna técnica de grupo más sofisticada como pueda ser el método Delphi. Cualquiera que sea el método utilizado, deben tenerse en cuenta dos factores (Ewing, 1987; Meng, 1992):

i) *La severidad con que el asunto puede impactar sobre la organización.*

Además de analizar las consecuencias de cada asunto de forma cuantitativa, también han de tenerse en cuenta sus efectos cualitativos. Es decir, no sólo se ha de analizar el impacto que un asunto pueda tener sobre el balance de resultados de la organización sino también los efectos que pudiera tener sobre la moral de los trabajadores, la imagen pública de la empresa, etc.

ii) *La probabilidad de que ese asunto ocurra o alcance una etapa de "madurez" en un período determinado de tiempo.*

La probabilidad de que suceda un asunto viene determinada por dos factores fundamentales:

- Las características del asunto.
- Las características del público afectado por dicho asunto.

En primer lugar, la probabilidad de que un asunto se dé o no depende en gran medida de las características del mismo. Una sociedad es más sensible a determinados temas en determinados momentos. Es por ello que Meng (1992) opina que lo primero que hay que hacer en el proceso de clasificación de los asuntos identificados es analizar sus características, lo cual sirve a la organización no sólo para estimar la probabilidad de que un asunto ocurra o no, sino también como punto de partida a la hora de establecer una estrategia de actuación al respecto.

De este modo, habrá que clasificar cada asunto respecto a su situación en el entorno. Esto puede hacerse en términos generales (clasificando los asuntos como políticos, sociales o económicos), o de manera más concreta (clasificándolos en torno a factores, demográficos, medioambientales, gubernamentales, tecnológicos, de calidad del producto o servicio, de estilos de vida, etc.), aun cuando en ocasiones estos se entrelacen entre sí.

Asimismo, todo asunto se puede encuadrar en una de cuatro categorías. Si el asunto ha sido detectado en el entorno externo, éste se puede categorizar como una *oportunidad* o una *amenaza* para la organización. Si, por el contrario, el asunto ha sido localizado en el entorno (entorno interno) de la organización, éste constituirá bien un *punto fuerte* o bien una *debilidad* de la empresa.

El segundo factor clave para estimar la probabilidad de que suceda un asunto, es evaluar las actitudes y comportamiento del público o públicos involucrados en el mismo. Las características del público afectado y la probabilidad de que un asunto determinado evolucione hasta convertirse en un problema real se encuentran directamente relacionados (Grunig y Hunt, 1984). El público es la fuerza que impulsa la evolución de cualquier asunto.

Por ello, una vez identificados los públicos que están o se verán afectados por cada asunto, se han de evaluar las posibles actitudes de los primeros respecto a dichos asuntos, analizar sus comportamientos probables y estimar el grado de influencia de tales grupos sobre las actividades de la empresa. Cada tipo de público goza de un grado de influencia sobre la organización, el cual depende en buena medida de su vínculo con la empresa y de su capacidad de conseguir el apoyo de otros.

En este sentido, habrá también que analizar qué medios pueden utilizar dichos públicos para imponer una solución a la organización. Se trataría aquí de ver si el camino más probable de evolución del asunto va a ser la presión directa sobre la organización, la sensibilización de la opinión pública, etc. Estas estimaciones se pueden basar en las actividades llevadas a cabo por ese público hasta el momento o en el estudio de la historia pasada del grupo en cuestión.

Una vez filtrados y clasificados los asuntos en función de su prioridad para la organización, el siguiente paso en la puesta en práctica de un sistema de gestión de conflictos potenciales es elaborar un informe o *brief* sobre cada uno de los asuntos o tipos de asuntos (*clusters*) identificados en la etapa anterior. Esta técnica, adoptada originalmente por el Servicio de Investigación del Congreso de los EE.UU. con el fin de mantener informados a los miembros de la Cámara, ha sido posteriormente adoptada por numerosas organizaciones empresariales.

Estos informes suelen tener las siguientes características:

- Definen y explican el asunto en cuestión.
- Analizan los diversos caminos que el asunto puede seguir.
- Evalúan la naturaleza y el grado de severidad de las consecuencias que el asunto puede causar.
- Estiman el momento en que el asunto puede afectar a la organización.
- Remiten al lector a fuentes adicionales de información (expertos o documentación).
- Tienen como principal finalidad la de informar y educar al lector.
- En función de la organización concreta, pueden analizar las distintas estrategias posibles e, incluso, recomendar aquella que parece más adecuada. Lo más habitual, no obstante, es que se ceda dicha decisión a algún órgano de la alta dirección de la compañía.

En la imagen siguiente ilustramos el sistema de seguimiento de “issues” desarrollado por el Federal Reserve Bank de San Luis, Estados Unidos (Corporate Public Issues, 2003). En este caso, la organización ha desarrollado una base de datos (“Issue Brief Template”), a disposición en la Intranet del departamento, en la que sus miembros introducen toda la información pertinente sobre el asunto en cuestión y anotan los progresos que se realizan en su seguimiento y actuación. De este modo, cualquiera de ellos tiene acceso al status de la información.

Issue Brief Template

The screenshot displays a web application titled "Issue Brief Template" for the "Public Affairs St. Louis Federal Reserve". The interface includes a header with navigation controls and a "issues management" tab. The main content area features a tabbed interface with "Issue" and "Issue Brief" tabs. The "Issue" tab contains form fields for "Issue Name", "Issue Manager", "Email", "Phone", "Issue Stage", "Issue Status", "Who Is Affected?", and "Key Player Company". Below these fields are five tabs: "Issue Description", "Issue Assessment", "Issue Effects", "Action Plan", and "Updates". The "Issue Description" tab is active, showing a large empty text area. The footer displays "Record Opened 2/18/2003", "Internal FR", and "Date Modified 2/18/2003".

Source: Joel James, Federal Reserve Bank of St. Louis, 2003

c) Determinación de una estrategia de actuación

Una vez se ha alcanzado el consenso sobre qué asuntos pueden llegar a producirse, cuáles son los más importantes y con qué grado de urgencia, es el momento de adoptar una estrategia para influenciar la evolución de cada uno de ellos. Es decir, la organización ha de definir su postura ante el posible conflicto, determinar cómo piensa actuar respecto al mismo y concretar cuáles son los objetivos a alcanzar y con qué prioridades de tiempo y valor.

No obstante, la falta de información suele hacer prácticamente imposible poder tomar decisiones definitivas respecto a muchas cuestiones clave. Es por ello que con frecuencia las organizaciones han de recurrir a *estrategias adaptativas* en las que las sucesivas decisiones se

toman de manera secuencial, en función de los resultados y las decisiones anteriores. Es decir, en un principio la organización tan sólo decide su eje de actuación inicial, estando sus decisiones posteriores supeditadas al resultado de las etapas anteriores. Una variante de la estrategia adaptativa es la *estrategia incremental* en la que se actúa sobre una solución existente revalorándola, para ajustar la solución anterior a la nueva situación.

En cualquier caso, se han de definir los mensajes, los objetivos finales y el presupuesto necesario o disponible para alcanzarlos.

d) Puesta en práctica de la estrategia definida

Una vez determinado el eje estratégico de actuación, se han de definir los procedimientos tácticos y operativos necesarios para alcanzar los objetivos marcados. Ha de tenerse en cuenta, por tanto, el plazo en que se esperan alcanzar dichos objetivos y no olvidar que los planes tácticos y operativos han de derivarse de la estrategia marcada.

Esta es también la etapa en que se decide el contenido específico del mensaje, los medios a través de los que se va a comunicar, se estructura formalmente el contenido del mismo y se concretan las acciones que han de llevar a cabo otros departamentos de la organización.

e) Evaluación de los resultados obtenidos y modificación de la estrategia

Como siempre que se marcan unos objetivos, el paso final del sistema de gestión de conflictos potenciales debe ser contrastar los resultados obtenidos con las metas que se marcaron en un principio. Es decir, se han de analizar los objetivos específicos recogidos en la estrategia para ver si el programa ha cumplido con las expectativas. La valoración de los resultados alcanzados puede llevarse a cabo bien al final del proceso de gestión (una vez resuelto el asunto) o bien en sus etapas intermedias (de modo que se puedan ir haciendo ajustes sobre la estrategia inicial).

Finalmente, hemos de apuntar que pese a lo que se pudiera pensar, incluso cuando un asunto potencialmente conflictivo ha sido influenciado con éxito, éste no está solucionado totalmente. Es decir, incluso en los casos en que la organización logra eliminar el riesgo de que un

asunto represente una crisis real para la misma, existe el riesgo de que éste tan sólo se encuentre aletargado a la espera de recobrar nueva vida (Meng, 1992).

BIBLIOGRAFIA

Brown, J. K. (1979). The business of issues: Coping with the company's environments. Conference Board. NY.

Buchholz, R. A. (1985). The essentials of public policy for management. Prentice Hall: Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

Chase, W. H. (1977). Public issue management: The new science. Public Relations Journal, vol. 33, pp. 25-26.

Chase, W. H. (1984). Issue management: Origins of the future. Issue Action Publication: Stamford, Connecticut.

Chase, W. H. y Jones B. L. (1979, verano). Managing public policy issues. Public Relations Review, vol. 5, nº 2, p. 7.

Corporate Public Issues and Their Management. (Febrero, 2003). Vol. XXV, nº 2. pp. 9-16.

Ewing, R. P. (1987). Managing the new bottom line: Issues management for senior executives. Dow-Jones Irwin: Homewood, Illinois

González Herrero, A. (1994). A model in Crisis Communications Management. University Microfilms International, Ann Arbor, Michigan, EE.UU.

González Herrero, A. (1998). Marketing Preventivo: La Comunicación de Crisis en la Empresa. Bosch, Casa Editorial: Barcelona.

González-Herrero, A. y Pratt, C. B. (1995, Spring). How to manage a crisis before -or whenever- it hits. Public Relations Quarterly, Vol. 40, n. 1.

González-Herrero, A. y Pratt, C. B. (1996) An integrated symmetrical model for crisis-communication management. Journal of Public Relations Research. Vol. 8, n. 2.

Hainsworth, B. E. (1990, primavera). The distribution of advantages and disadvantages. Public Relations Review, vol. 16, nº 1, pp. 33-39.

Hainsworth, B. y Meng, M. (1988, invierno). How corporations define issue management. Public Relations Review, vol. 14, nº 4, pp. 18-29.

Jaques, A. (2003). The Case for Issue Management: Why it makes sense to make the organization 'outside-in'. Conferencia Anual del Issue Management Council. Phoenix, Arizona, 18-20 de febrero de 2003. Publicado en Corporate Public Issues and Their Management. Vol. XXV, nº 2. p. 9.

Jaques, T. (2004, mayo). Issue definition: The neglected foundation of effective issue management. Journal of Public Affairs, vol. 4, n. 2, pp. 191-200. Henry Stewart Publications.

Kasser, S. J. y Truax, G. (1988). Integrating Issues Management and Corporate Communication.

En R. L. Heath & Associates (Ed.) Strategic issues management: How organizations influence and respond to public interests and policies (pp. 155-167). Jossey Bass Publishers: San Francisco, California.

Meng, M. (1987). Issues management theory. [Tesis de *Master*; circulación limitada]. Brigham University: Brigham.

O'Toole, J. E. (1975). Advocacy advertising shows the flag. Public Relations Journal, vol. 31, nº 11, pp. 14-16.

Renfro, W. L. (1987). Issues management: The evolving corporate role. Futures, vol. 19, nº 5, pp. 545-554.

Schneider, B. L. (1985, junio). Issues Management - It Counts! United States Banker, pp. 41-42.
Stevens, A.D. (2003). The Critical Issues Audit. Conferencia Anual del Issue Management Council. Phoenix, Arizona, 18-20 de febrero de 2003. Publicado en Corporate Public Issues and Their Management. Vol. XXV, nº 2. p. 10.

The Issue Barometer. (Noviembre, 2003). Vol. 16., nº 11. pp. 49-56.

Tucker, K. y Triumpheller, B. (1993, noviembre). Building an issues management system. Public Relations Journal, pp. 36-37.

Yancey Crane, T. (2004). What is issue management?. Obtenido el 28 de julio de 2004 de http://www.issuemanagement.org/documents/im_details.html

####