

Estrategia, *Issues Management* y medios de comunicación vs esfera pública, cambio y nuevas tendencias de futuro

Dra. Kathy Matilla

Universidad Ramón Llull (URL)
Facultad de Comunicación Blanquerna, Barcelona (España)
kathyms@blanquerna.url.edu

Dr. Guillem Marca

Universidad de Vic (UVic)
Facultad de Comunicación, Vic (Barcelona, España)
guillem.marca@uvic.cat

Dr. Albert Sáez Casas

Universidad Ramón Llull (URL)
Facultad de Comunicación Blanquerna, Barcelona (España)
albertsc@blanquerna.url.edu

RESUMEN

Propuesta de reflexión en torno a los medios de comunicación, entendidos como servicio público, a la que obliga el reciente cambio del paradigma de la difusión en beneficio del de la credibilidad y de sus perspectivas de futuro, que afecta asimismo de lleno a los cimientos de una de las técnicas de Relaciones Públicas Corporativas más recientes y desconocidas: el *Issues Management*. Debido precisamente a dicha falta de notoriedad del concepto y con la finalidad de poner en antecedentes al lector no especializado, antes de entrar en materia presentamos una breve síntesis conceptual, epistemológica y terminológica, producto de una revisión de la bibliografía fundamental, que muestra como las organizaciones pueden llegar a gestionar, de forma proactiva, sus posibles futuros conflictos potenciales. Comenzando por sus orígenes, describimos brevemente el concepto *issue*, con la finalidad de establecer sus tipologías y las etapas de su ciclo de vida y, finalmente, el propio proceso del *Issues Management*.

PALABRAS CLAVE

Esfera pública; *Issues Management* (GCP); *Lobbying*; medios de comunicación; Relaciones Públicas.

ABSTRACT

Strategy, Issues Management and Media vs Public Sphere, Change and New Future Trends

Proposal of reflection on the redefinition of media's public service, forced by the recent shift of the diffusion paradigm in favor of the credibility paradigm, and its future trends, that it also affects the foundations of one of the most new and unknown techniques of Corporate Public Relations: the Issues Management. Due to such a lack of awareness of the concept, and in order to set precedents in a non-specialized reader, we introduce a conceptual, epistemological and terminological summary, product of a review of the fundamental literature, which shows how organizations can manage proactively their possible issues. Starting with its origins, we define briefly the concept 'issue', establishing its types and the stages of its life cycle and, finally, describing the whole Issues Management process.

KEY WORDS

Issues Management; Lobbying; Media; Public Sphere; Public Relations.

1. BREVE APROXIMACIÓN AL ISSUES MANAGEMENT: LOS ORÍGENES

La actual situación de entorno turbulento, saturada de movimientos críticos de ciudadanos e instituciones sociales respecto a gobiernos y grandes corporaciones multinacionales ("Indignados"; "15-M"; etc.), ha sido extensamente tratada en la más reciente literatura especializada, corriendo el mismo camino paralelo que la técnica del *Issues Management*, que ha terminado configurándose, a partir del último cuarto del pasado s. XX, como una de las obligaciones fundamentales de la función directiva de las Relaciones Públicas de naturaleza Corporativa.

En el presente artículo centraremos nuestro objeto de estudio alrededor de tres ejes básicos: 1) el *Issues Management* como instrumento estratégico de las Relaciones Públicas Corporativas; 2) la incidencia de los *issues* (temas o asuntos) en las políticas públicas; y 3) la presencia y el tratamiento de los *issues* en los medios de comunicación de masas.

En dicho periodo, Wilcox, Autt, Augée y Cameron (1989: 168) introdujeron una idea íntimamente ligada a la planificación estratégica de las Relaciones Públicas Corporativas: la planificación del *Issues Management* (Gestión de Conflictos Potenciales –GCP-), en tanto que planteamiento activo y sistemático que permite evitar situaciones de crisis, predecir problemas, minimizar el efecto sorpresa, anticipar obstáculos y resolver cuestiones imprevistas. Al amparo de esta concepción, la herramienta se concebirá como una actividad de mediación dirigida a gestionar los conflictos producidos entre grupos organizados (Ehling, 1975: 20), constituyéndose como una actividad sistemática para identificar tendencias sobre temas emergentes que pueden llegar a afectar a una organización en los siguientes años y que, una vez identificadas y habiendo sido objeto del adecuado seguimiento, pueden permitir el futuro desarrollo de una más amplia y positiva gama de respuestas (Coates, Jarrat y Heiz, 1986), con la finalidad última de investigar y vigilar el entorno y, quizás, poner remedio a los posibles problemas que pudiesen generarse en el futuro a base de identificar

sus primeros indicios. De esta forma, pues, el énfasis en la gestión de los futuros conflictos potenciales pasará a extenderse a su orientación proactiva, en un claro esfuerzo por identificar cualquier asunto (legislativo, social, político o económico) que pueda originar una problemática, aguda o crónica, para el futuro de la organización.

Bryan (1997), Chase (1977, 1982, 1984), Chase i Jones (1979), Coates *et al.* (1986), Ewing (1979, 1980b, 1981, 1982, 1987a, 1987b, 1990a, 1990b, 1997), González Herrero (1998, 2003), Grunig i Repper (1992), Heath i Nelson (1986a, 1986b), Heath (1988, 1990, 1997), Heath i Cousino (1990); Hirsch (1997); Matilla (2007, 2009, 2010), Poor (1997), Reynolds (1997), Bronn i Bronn Simcic (2006), o Thomsen (1995), entre otros, son algunos de los autores que han trabajado sobre el concepto del *Issues Management*. Gaunt i Ollenberg (1995: 65-82) vincularán la GCP al concepto de planificación prospectiva, en tanto que técnica de utilidad proactiva que intenta anticiparse en la identificación de temas emergentes que puedan llegar a tener algún tipo de influencia sobre una organización, antes de que le afecte de forma negativa. Debido a ello, en su génesis inicial, el *Issues Management* se vinculó estrechamente a la gestión de las crisis, que en aquellos momentos poseía un rasgo de clara orientación reactiva, ya que no concebía la intervención más que una vez estallada la crisis. Con la introducción del *Issues Management* se podría contribuir, quizás, a evitar la eclosión de una posible futura crisis, siempre que, previamente, se hubieran identificado las causas que la habían originado y se hubiera intervenido eficazmente con anterioridad.

1.1. POLISEMIA DEL CONCEPTO *ISSUE*

Heath (1997) considera que el concepto *issue* es un término altamente polisémico y sitúa su ámbito inicial de actuación en el interior del marco de la Comunicación de Riesgo y de Crisis, anteriormente fijado por Grunig y Repper (1992) como la columna vertebral del proceso estratégico de las Relaciones Públicas Corporativas y entendido como la problemática generada por una organización según es percibida por sus públicos y *stakeholders* y que lo sitúa como un conflicto ya existente, enmarcándolo, así, en una visión clara y absolutamente reactiva.

Para Plowman *et al.* (1995: 238) y Ewing (1997: 173) el *Issues Management* será la gestión de un conflicto producido entre una organización y sus *stakeholders*. Por su parte, Grunig y Repper (1992: 134 y 147) definirán un *issue* como un problema político o social que, en su resolución, crea conflicto en el mismo sistema político o social.

En territorio norteamericano fueron Chase, Howard, Jones y los primeros profesionales que se especializaron en la GCP, entendiendo ya el concepto como un proceso de gestión proactivo orientado a la identificación de temas (*issues*) que, potencialmente, pudiesen desembocar en la arena política bajo el formato de leyes o regulaciones y, de esta forma, analizar dichos asuntos/temas; diseñar prioridades de intervención; desarrollar programas de acción estratégica; implantar un plan estratégico de comunicación y controlar y evaluar la

eficacia y la eficiencia del logro de los resultados (Marca, 2011). La innovación introducida por Chase y sus compañeros consultores norteamericanos consistió en descubrir que la tarea de observación asociada al *Issues Management* debía constituirse en un esfuerzo continuado y sistemático, con la finalidad de gestionar de forma avanzada los asuntos internos y externos que pudieran llegar a afectar a una organización concreta en un momento dado del futuro, de tal manera que su naturaleza proactiva permitiría participar en el debate político mucho antes de tener que hacerlo en malas condiciones y obligados por circunstancias escasamente halagüeñas.

Durante la pasada década de los años setenta la planificación estratégica corporativa y la vigilancia sistemática del entorno se convirtieron en compañeros de viaje inseparables. Posteriormente, Post (1979) y Buchholz (1982, 1985) defendieron la conveniencia de reconocer la importancia que el debate público y la política jugaban en el esfuerzo de la planificación estratégica. Y, así, en esa misma línea, Chase y Jones (1979) desarrollaron un modelo en cinco etapas, en el cual la comunicación pasó a ser el recurso idóneo para testar mensajes, analizar audiencias y seleccionar los mejores canales para difundir los mensajes clave.

Taylor *et al.* (2003) y, anteriormente, Crable y Vibbert (1985), aportaron una nueva contribución al estado del arte, precisamente a partir de la identificación de algunos problemas planteados en el Modelo Chase-Jones (1979), enfatizando el hecho de que las organizaciones pueden ejercer influencia sobre las políticas públicas pero, en ningún caso, crearlas. Taylor *et al.* (2003), por su parte, establecieron que el concepto, basado en esta nueva visión, debía basarse en un diálogo permanentemente activo entre las organizaciones y sus *stakeholders*, anticipándose plenamente a sus necesidades, postulado ampliamente compartido en la literatura especializada de finales de la última década del s. XX (Grunig, 1992, 1995 y 1997; Lauzen, 1997; Lauzen y Dozier, 1992 y 1994), al que, además, convendría añadir la evaluación y la medición de los resultados de las relaciones establecidas con éstos a largo plazo, incluso cuando el *issue* hubiese sido completamente resuelto.

El concepto *issue* hace referencia a todo aquello que esté relacionado con el conflicto o con la problemática generada con la aplicación de las políticas públicas y, asimismo, desde diversas perspectivas: 1) asuntos o temáticas sobre los que los ciudadanos se muestran especialmente interesados y/o preocupados; 2) las percepciones generadas en las mentes de los ciudadanos respecto a los asuntos públicos y sobre los que los poderes públicos – legislativo y ejecutivo- deberían actuar; 3) las distintas opciones en materia de asuntos públicos sobre las cuales los ciudadanos deberían decidir; 4) una discrepancia pública sobre un tema o sobre un asunto de carácter público; 5) los motivos subyacentes que determinan las divisiones de naturaleza política respecto a los asuntos públicos.

1.2. CICLO DE VIDA DEL *ISSUES MANAGEMENT*

Para Xifra (2005: 230) la metodología científica para identificar conflictos consiste en el análisis del impacto de la tendencia y de su extrapolación mediante técnicas que resultan caras y complejas, en especial en lo que se refiere a su análisis cuantitativo (Pasquero, 1989: 116-128). Para Pasquero (1989) un *issue* se constituye en torno a determinadas demandas específicas que se originan en el largo plazo y en su entorno inmediato, generando un potencial conflicto. La introducción de esta nueva variable —el tiempo— permite contemplar el conflicto desde la perspectiva de su ciclo de vida que, comunicativamente hablando, comprende varias etapas: 1ª) periodo latente; 2ª) periodo de aparición; 3ª) periodo de realización; y 4ª) periodo de reactivación. Cabe destacar el papel fundamental que, en el periodo de emergencia del *issue*, juegan los medios de comunicación (Xifra, 2005: 230-231), una vez éste ha pasado a convertirse en un asunto compartido por la ciudadanía y por las instituciones sociales y políticas.

En paralelo, Renfro (1987: 545-554) compartirá la misma perspectiva sobre los conflictos potenciales y su gestión, estableciendo asimismo su ciclo de vida en cuatro etapas: 1ª) nacimiento; 2ª) mediación y amplificación; 3ª) organización; y 4ª) resolución, mientras que Ewing (1997: 181-183), por su parte, lo calendarizará en siete etapas:

1. *Issues Identification*
2. *Issue Analysis*
3. *Development of 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 and staff's attention focused on the Issue.*

Según Xifra (2005: 231-232), Crable y Vibbert (1985) y Taylor *et al.* (2003) aportarán una nueva contribución al estado de la cuestión al afirmar que, un asunto potencialmente conflictivo, emerge justo en el momento en que a una determinada situación se la dota de significado al ser percibida como problemática y, como Pasquero (1989), también concebirán su ciclo de vida en cuatro etapas: *status* potencial del conflicto; *status* inminente; *status* corriente y *status* crítico. Debe tenerse en cuenta que los conflictos potenciales, entendidos como *issues*, como consecuencia de una decisión pública e incorporados en la *agenda-setting*, pueden llegar a experimentar una variada gama de grados de intensidad, según en qué etapa se encuentren de su ciclo de vida, de modo que la transición de una etapa a otra estará directamente vinculada a su grado de penetración social.

Según Pavlic (1999: 73-74), durante la última década del s. XX se aplicó una escasa investigación sistemática a la gestión de los conflictos potenciales (GCP), ya que se concebía como una simple observación del entorno y, en el mejor de los casos, al análisis de contenidos de los *media*. Esta concepción fue progresiva y paulatinamente evolucionando, conforme se fue aceptando que la propia actividad de las organizaciones también intervenía decisivamente en la génesis de buena parte de los conflictos en que podían verse inmersas. En ese periodo, en territorio estadounidense y en el ámbito de la prevención de situaciones de crisis, comenzaron a desarrollarse trabajos de campo de investigación aplicada basados en técnicas prospectivas (Wimmer y Dominick, 1996; Hiebert, 1988). Destacan de forma notable las aportaciones llevadas a cabo por Lerbinger (1977) en cuanto a la metodología de investigación concretada en forma de auditorias: a) Seguimiento del entorno (*monitoring*): vigilancia y control de la opinión pública; b) Auditoria de Relaciones Públicas: para definir la posición de una organización en relación con su mapa de públicos; c) Auditoria de Comunicación: para evaluar las actividades comunicativas de una organización; y d) Auditoria Social: para analizar la actuación de una organización en su vertiente social (relaciones).

Xifra (2005: 215-216) señala el papel fundamental que juega el modelo de gestión de los *issues* en la concepción proactiva de las Relaciones Públicas Corporativas, en un contexto amplio de políticas públicas, en las que el ejercicio de la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos proporciona un escenario de diálogo.

1.3. LOBBYING vs ISSUES MANAGEMENT

El auge de los movimientos sociales ha generado la creación de múltiples asociaciones de interés compartido (*lobbies*), que han acabado por integrarse plenamente en el ámbito de actuación de los procesos de toma de decisiones de la acción pública. En paralelo, las organizaciones de todo tipo comenzarían a plantear a los poderes públicos como un *stakeholder* más de sus mapas de públicos, de forma que legisladores y *lobbies*, añadidos a los *media*, recibirán el tratamiento de públicos prioritarios en el diseño de sus planes estratégicos de Comunicación. Con el paso de los años, la dinámica política pasará a constituirse como un componente importante y a menudo fundamental del análisis del entorno y, junto a la relación sistematizada con los medios de comunicación, el *Lobbying*, o la difusión de defensa y de la GCP, serán formas de comunicación habituales al iniciarse el s. XXI.

Para Fahey (1986), que un asunto potencialmente conflictivo pueda llegar a ser catalogado como de naturaleza pública le obligará a: a) formar parte de las políticas públicas; b) ser cualquier tipo de acontecimiento, desacuerdo, controversia o génesis de todo tipo de políticas públicas que puedan llegar a influir negativamente en una organización, afectándola; y c) generarse en un entorno social, político, administrativo o judicial, en el bien

entendido que las tendencias, concebidas como pautas de acontecimientos, condiciones, actitudes y opiniones de los *stakeholders* y que conforman sus expectativas, debe ser consideradas, en cualquier caso, como distintas de los conflictos potenciales en sí mismos.

En Chase (1984), un tema potencialmente conflictivo se definiría como la distancia resultante entre la actuación de una organización y las expectativas generadas entre sus públicos. Este espacio *-gap-*, en caso de no encajar debidamente, podría influir de forma notable en el diseño de los objetivos de la estrategia corporativa y afectar con fuerza en el correcto cumplimiento de su misión, de sus metas corporativas y de sus objetivos organizativos y de comunicación, lo cual, en buena lógica, obligaría a destinar los esfuerzos estratégicos a que hubiere lugar, con la finalidad de identificar con antelación este tipo de temas y de tendencias para, una vez llevado a cabo el análisis correspondiente, construir una agenda de conflictos potenciales que imantaría la dirección de su gestión, facilitada por el factor anticipación.

En definitiva, pues, podemos concluir que el proceso de génesis de las políticas públicas –lo que se denomina periodo prelegislativo- se constituye en el terreno natural sobre el que reposa una de las patas de todo buen plan estratégico organizacional que, desde la perspectiva del *Issues Management*, supone atravesar cinco grandes etapas: 1ª) Identificación del *Issue* o problema; 2ª) Diseño y desarrollo del plan o programa; 3ª) Implantación del programa; 4ª) Evaluación del programa; y 5ª) Finalización del programa.

1.4. PROCESO DE GESTIÓN DEL *ISSUES MANAGEMENT*

El proceso de gestión del *Issues Management* no adopta una estructura lineal, sino circular (Morley, 1998: 82-83): los *issues* se identifican, se priorizan en función de su potencial conflictividad, se gestionan y se reanalizan, con la finalidad de adaptar las estrategias a posibles nuevos escenarios (redefinir la postura corporativa frente al *issue*, modificar el plan de acción o eliminar el conflicto potencial de la agenda pública, por ejemplo). En este sentido, Buchholz (1982) propugnará que vincular el ciclo vital de los conflictos potenciales al proceso de formulación de las políticas públicas, evitará que éstas perjudiquen, de una u otra manera, a los intereses corporativos y a los objetivos de negocio organizacionales. Para ello, deberá entenderse dicho proceso de formulación en base a tres estadios sucesivos: a) Formación de la opinión pública; b) Elaboración de la política pública; y c) Ejecución de la política pública.

Por consiguiente, concebimos el *Issues Management* como una técnica de Relaciones Públicas Corporativas que identifica temas emergentes (legislativos, políticos o sociales), que pueden llegar a afectar los intereses de una organización hasta el punto de que la inciten a movilizar sus recursos para influir estratégicamente en la gestión de la evolución de dichos temas y, en la medida de lo posible, conseguir que se dicte una política pública que le resulte favorable –o lo menos perjudicial posible-.

En definitiva: se trata de un proceso de identificación sistemática de temas y de las percepciones generadas por éstos entre los públicos, que lleva a una organización a desarrollar estrategias y tácticas de influencia, de dimensión prospectiva, en la gestión de su comunicación, con la finalidad de no resultar perjudicada. Y ello es así porque el conflicto potencial pasa a convertirse en una cuestión estratégica desde la perspectiva de la comunicación y, por ende, tiene lugar en el campo en el que se desarrollan las relaciones entre las organizaciones y sus públicos clave, de tal forma que el *Issues Management* se configura como un modelo estratégico aplicable a cualquier tipología de proyecto de Relaciones Públicas Corporativas, a partir del momento en que se crea una agenda de conflictos potenciales a gestionar, facilitando la anticipación frente al cambio.

Desde esta perspectiva, pues, podemos definir el *Issues Management* como una herramienta de la gestión organizada de la Comunicación, orientada a identificar temas, en sus primeros indicios y tendencias, determinando en qué instante exacto se encuentran de su ciclo de vida y generando, así, una paleta más amplia y positiva de respuestas (estrategias) en las futuras tomas de decisiones relacionadas con todo aquello que puede llegar a afectar a un grupo social.

1.5. UNA NUEVA PERSPECTIVA PARA EL ISSUES MANAGEMENT

Hasta aquí hemos expuesto como el *Issues Management* nació íntimamente vinculado a los conceptos de riesgo y de crisis, desde una nueva perspectiva anticipativa y proactiva. Como resultado de todo ello, resulta lógico comprender que se otorgara un énfasis especial a aquellos asuntos que podían llegar a provocar futuras situaciones conflictivas.

La nueva orientación epistemológica planteada por McGrath (1998) abrirá las compuertas a la nueva dimensión que introducirá la proactividad que, según Matilla (2007, 2009, 2010), debe ser entendida en su más amplio sentido del término, puesto que si bien es cierto que permite la identificación de futuros conflictos potenciales, también pone sobre el tapete las nuevas oportunidades que puede deparar el entorno, producto de su supervisión y vigilancia constantes, en el sentido de las “amenazas” y las “oportunidades” clásicas de todo análisis DAFO. En la actualidad, según propugna Matilla (2007, 2009, 2010), debería superarse esa concepción ligada exclusivamente al conflicto potencial y vincularla a la visión más contemporánea y relacional con los públicos, en línea con Ledingham y Bruning (2000) y referirse simplemente a la gestión de temas, con independencia que éstos sean de naturaleza potencialmente conflictiva o que puedan ser favorables en el futuro. En efecto: si se es capaz de identificar nuevas tendencias en asuntos emergentes o posibles puntos de inflexión, a lo largo de su ciclo de vida, que puedan propiciar una modificación en su tratamiento comunicativo, sería tan útil identificar los potencialmente conflictivos como los que supongan beneficios potenciales, gestionado igualmente éstos últimos, para aprovecharlos y, en lo posible, engrandecer sus efectos positivos.

Todo lo hasta aquí expuesto, siguiendo a Carr y Kemmis (1988), a García García (2001: 655) y a Matilla (2010), significaría que tanto los 'dircoms' como los consultores estratégicos y las agencias de comunicación deberían concebir y desarrollar su profesión como estrategia (sometimiento del saber a un examen sistemático) y no como técnica (oficio) o como simple práctica (decisiones basadas en la experiencia).

Será desde esta nueva y doble perspectiva anticipativa que, por medio de la investigación prospectiva aplicada e incorporando a ésta la identificación de múltiples posibles nuevos escenarios de futuras actuaciones, propuesta por Matilla en 2007, las organizaciones que pretendan actuar estratégicamente podrán proveerse de información de futuro que les permita hacer realidad el diseño de futuras políticas corporativas por medio de sus planes estratégicos, ya que para ello podrán:

- a) disponer de una definición previa y precisa de su objeto de estudio: los *issues*.
- b) diagnosticar con precisión la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el *issue*.
- c) conocer en profundidad el nivel de complejidad del *issue*.
- d) identificar y analizar los posibles diversos puntos de inflexión producidos los años precedentes en torno al *issue*.
- e) inventariar la mayor cantidad posible de posibles escenarios en que puedan habitar los *issues*.
- f) identificar con nitidez a la totalidad de los actores sociales relacionados/ concernidos en/por el *issue* y crear, así, el mapa de públicos clave (*stakeholders*).
- g) evaluar el grado de intensidad con que los agentes sociales tratan el *issue*, muy especialmente desde el punto de vista de la comunicación.
- h) describir pormenorizadamente los canales y soportes por los que discurre la comunicación sobre los *issues*.
- i) conocer el estado de las percepciones de los actores sociales y de los públicos clave identificados y en relación al *issue*.
- j) medir con exactitud los grados de implicación de los actores sociales concernidos y de los públicos clave identificados.
- k) identificar las diversas tomas de posición (actitudes) con respecto al *issue* por parte de los actores sociales y de los públicos clave identificados.
- l) establecer el mapa de alianzas –a favor, en contra o en posición neutra- de los actores sociales identificados y de los públicos clave concernidos por el *issue*.

- m) diagnosticar la situación en base al análisis del mapa de alianzas de los diversos actores sociales implicados y de los públicos clave.
- n) identificación de posibles nuevas tendencias que puedan anticipar posibles nuevos escenarios emergentes, en sentido amplio (social, cultural, demográfico, económico-financiero, tecnológico, político, tecnológico, etc.).
- o) descubrir nuevas tendencias sobre pautas de comportamiento que se puedan llegar a producir frente a nuevos escenarios, acontecimientos, condiciones, percepciones y actitudes de los públicos clave y/o de los diversos actores sociales concernidos y que configuren sus expectativas respecto al *issue*, en lo que respecta a posibles y futuros:
- escenarios de actuación,
 - procesos de percepción,
 - procesos de definición,
 - procesos de agregación,
 - procesos de organización de estructuras,
 - procesos de representación de los diversos intereses particulares,
 - procesos de definición de la agenda mediática,
 - procesos de establecimiento del debate público,
 - procesos de establecimiento de correlaciones de fuerza y de influencia,
- p) identificación de los actores sociales y de los escenarios de futuro que puedan producir puntos de inflexión sobre las tendencias emergentes en torno al *issue*.
- q) probables nuevas tendencias sobre la posible incidencia en futuras políticas públicas, en lo que respecta a:
- posibles escenarios de reparto político del poder,
 - contenido o medidas concretas que puedan configurar el núcleo de la política pública en relación al *issue*,
 - programa o marco general en que se pueda desarrollar la política pública,
 - orientación normativa (intereses, valores, objetivos),
 - factor de coerción derivado del ejercicio de la autoridad legal,
 - competencia social (intereses, percepciones y comportamientos de los ciudadanos),

2. DISCUSION ¿ES POSIBLE LA GESTIÓN DE LOS *ISSUES* EN EL SENO DE UNA ESFERA PÚBLICA CON SUS ACTORES EN CAMBIO PERMANENTE?

La aplicación sistemática del *Issues Management* hace posible que las organizaciones puedan contar con información de futuro y, por ende, estratégica, que puede imantar sus políticas y planes corporativos, lo cual implica poseer información de alto valor añadido para competir, quizás con mayores garantías de éxito, en sus respectivos segmentos de mercado. Por consiguiente, el *core business* del *Issues Management* consistirá en identificar información exclusiva sobre la génesis de nuevas tendencias en *issues* o de los puntos de inflexión generados en su ciclo de vida, a los colectivos institucionales, político, profesional y no gubernamental con la finalidad de que puedan resultar ser más competitivos, adaptándose a las nuevas necesidades propiciadas por los constantes cambios de tipo social, político, tecnológico, demográfico, medioambiental, etc., que son producidos a escala planetaria por ese entorno cada vez más turbulento que ha venido a caracterizar las dos últimas décadas.

De esta forma, podemos observar como una información de “futuribles” se constituye en la clave del arco para plantear, de forma mucho más precisa, la orientación estratégica de las políticas y las estrategias comunicativas basadas en la influencia, que se perfila como imprescindible para instituciones, gobiernos, partidos políticos, empresas y tercer sector, en especial en el actual contexto de crisis económico-financiera, por supuesto, pero muy especialmente de corte social y de valores que, según apuntan diversos indicadores, probablemente obligue a generar múltiples nuevos recursos en creatividad aplicada a la innovación estratégica y en diseño de nuevos formatos en políticas corporativas que permitan enfrentarse a los nuevos paradigmas imperantes y a los que, con toda probabilidad, se continúen gestando en unos próximos años plagados de incertidumbres.

Destacamos que los cimientos que sustentan lo que hemos expuesto en la parte introductoria de este artículo se fundamentan en un supuesto, que hasta hace escasos años podía considerarse como absolutamente estable e inamovible: que el *Issues Management* se configura como la cuarta pata de una silla, metáfora que alude a los cuatro actores que conforman el sistema cerrado que configura el concepto de la esfera pública y que cuenta con su propia dinámica interna, en la que subyace su propio sentido existencial:

- 1^a) Unas organizaciones que se configuran en sujetos promotores del proceso, ya que pretenden influenciar en la tarea de “gestionar el futuro” y que, por tal motivo, invierten en la identificación de *issues* emergentes (tendencias), para gestionarlos proactivamente, a continuación, desde la comunicación masiva.
- 2^a) Unos poderes públicos que establecen los marcos legislativos y de políticas públicas con respecto a los temas de interés público y que, antes o después, generan debate social (*issues*).
- 3^a) Una sociedad civil que se expresa por medio de opiniones, actitudes y acciones sobre los *issues* y desde puntos de vista favorables o contrarios, constituyendo así el fenómeno social de la opinión pública.

- 4ª) Unos medios de comunicación que, en su papel de absolutos líderes de opinión, construyen una *agenda-setting* a través de la cual seleccionan, controlan, distribuyen masivamente y contribuyen a polarizar los *issues*, influyendo así y de forma altamente significativa en la formación de determinados estados de opinión entre la ciudadanía.

Pero ¿qué ocurriría si uno de estos cuatro actores del sistema establecido –o, incluso, más de uno-, cambiase su carta de naturaleza? Es decir, rescatando de nuevo la anterior metáfora: ¿qué ocurriría con la silla si le fallase una de sus patas?, ¿qué ocurriría si la silla no pudiese garantizar el necesario sostén para el que fue concebida, si le fallase el equilibrio imprescindible para ello? Entendemos que eso es exactamente lo que ha sucedido, en las últimas dos décadas, con el papel que en todo ello juegan los medios de comunicación tradicionales, afectado de lleno a la línea de flotación del sistema y a sus restantes compañeros de reparto en el circuito cerrado.

Los avances en las tecnologías de la información y los consiguientes cambios en los hábitos de consumo del público han propiciado un giro radical en el régimen de monopolio que disfrutaban los medios de información convencionales, públicos y privados, para captar, seleccionar y difundir las noticias. Y, hoy, *bloggers* e internautas de redes sociales comparten el protagonismo activo no sólo de la selección, sino incluso de la producción y de la emisión de las mismas, anteriormente sólo reservada a los periodistas. Al mismo tiempo, las audiencias de los medios convencionales han ido disminuyendo paulatinamente, conforme los hábitos de compra y consumo de la información, en un mundo encogido por el efecto de la globalización, se han ido también modificando drásticamente; la eficacia publicitaria basada en *rankings* de audiencias ha perdido carta de naturaleza debido a su fragmentación y ha provocado y sigue provocando anualmente espectaculares descensos de dos dígitos en sus cifras de inversión; y las fronteras entre sociedad civil y medios de comunicación han acabado difuminándose hasta casi desaparecer en la ceremonia de la confusión de los *roles* clásicos de emisor/receptor establecidos por Laswell desde la visión funcionalista del, hoy, ya muy lejano 1948.

En este nuevo escenario se ha configurado lo que todo apunta que es un verdadero cambio integral de paradigma, que obliga asimismo a una revisión total del concepto de esfera pública y, por consiguiente, también del *Issues Management*, hecho éste que abre compuertas a nuevos interrogantes. ¿Están quizás en peligro mortal los medios de comunicación tradicionales? ¿Qué futuro se configura ante este cambio de paradigma? ¿Tiene sentido plantear la gestión de los *issues*, tal como la hemos utilizado hasta ahora, en este nuevo contexto? ¿Estaría, incluso, en riesgo de supervivencia esta disciplina, en un mundo carente de medios de comunicación tradicionales?

Dudas e incertidumbres sobre lo que nos deparará el futuro. Algo tan viejo como el propio ser humano y lo que configura el corazón de la estrategia y focaliza la razón de ser del *Issues Management*: anticiparse al futuro y, de alguna forma, atreverse a cambiarlo,

identificando tendencias en *issues* para gestionarlos proactivamente. ¿Sería necesario, ahora, quizás, hacer *Issues Management...* del *Issues Management*? Es precisamente en la misión de proporcionar respuesta a este interrogante que nuestro grupo de investigación se encuentra inmerso actualmente, siendo conscientes de que, con ello, contribuimos activamente a agravar la confusión provocada por la transgresión de los roles clásicos del proceso, al habernos constituido en sujeto promotor de un proyecto de investigación introspectiva, abandonando nuestro papel tradicional de observadores y de analistas prospectivos de otros, al tiempo que convertimos nuestra disciplina y nuestra función en nuestro propio objeto de estudio. La respuesta a alguna de estas preguntas, una vez finalizado el trabajo de campo de la investigación, confiamos que pueda ver la luz dentro de unos meses.

3. CONCLUSION. REDEFINICIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN: UNA REFLEXIÓN EN TORNO A LAS NUEVAS TENDENCIAS DE FUTURO Y AL *ISSUES MANAGEMENT*

El cambio de paradigma descrito obliga a una reflexión profunda sobre los medios de comunicación tradicionales, dada la innovación introducida en el proceso de producción y de difusión de los productos periodísticos, especialmente en lo que respecta a su instantaneidad y a su simetría.

Actualmente, la posibilidad de que cualquier persona o institución, en cualquier país del mundo y a cualquier hora de los 365 días del año, pueda llevar en su bolsillo un *smartphone* y difundir, a través de la red y en escasos segundos, la imagen y el sonido de cualquier noticia –real, manipulada e, incluso, ficticia- pulveriza el ya ultrapasado paradigma de la difusión, basado en la concentración y en el control de la información –tanto la producción como la difusión-, donde radicaba el epicentro de la razón de existir de los medios de comunicación tradicionales, actualmente inmersos en una grave crisis, no sólo económica en tanto que negocio, sino, muy posiblemente, incluso de legitimidad.

La capacidad de influencia de los medios de comunicación ha quedado laminada frente a la inmensa cantidad de *prosumers* que producen y consumen información y que, al mismo tiempo, opinan activa y proactivamente en las redes sociales. Efectivamente: hasta hace muy poco los medios de comunicación eran ‘uno’, el único productor legítimo de información. En la actualidad únicamente son ‘uno’ dividido por ‘n’, entendiendo por ‘n’ el número de, por ejemplo, productores/seguidores/ simpatizantes/amigos/enemigos que, a menudo, se miden en la red por centenares de miles e, incluso, por millones. En ese nuevo contexto se dibuja la probable hipótesis de que, quizás, el modelo canónico de la difusión basado en el control puede que ya no tenga sentido, cuando lo que pasa a ser fundamental es el grado de credibilidad que otorga la audiencia al productor de los contenidos, sea éste quien sea.

El cambio tecnológico permanente avanza a un paso infinitamente más rápido que el cambio sociológico y, para adaptarse al cambio, obliga a un continuo y acelerado cambio de mentalidad de la totalidad de los actores implicados en el proceso, para el cual, muy probablemente, los seres humanos no estemos preparados, ni tan siquiera biológicamente. Posiblemente debido a ello no conseguimos nunca atrapar la herramienta. Y en pleno vértigo y turbulencia del cambio, ni desde la academia, ni desde la *praxis* profesional conseguimos tan siquiera consolidar una reflexión sólida para redefinir el papel de función pública informativa que han jugado, hasta hace bien poco, los medios de comunicación, como actores determinantes y fundamentales en el seno del conjunto de la esfera pública. Y, en paralelo y en el contexto del nuevo paradigma, para redefinir también la función del *Issues Management* en tanto que técnica de las Relaciones Públicas Corporativas basada en la influencia –que no en la persuasión- y en la investigación prospectiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H.I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall
- ANSOFF, H.I. (1980), "Strategic Issue Management", *Strategic Management Journal*, 1, pp. 131–148
- ARRINGTON Jr., C. B.; SAWAYA, R.N. (1984), "Managing public affairs: issues management in an uncertain environment", *California Management Review*, 26, pp. 148–160
- ASHLEY, W.C. (1983), "Issue Management: New Tool for New Times", *Bank Marketing*, pp. 10–14
- BARTHA, P.F. (1982), "Managing corporate external issues: an analytical framework" *Business Quarterly*, 47, pp. 78–79
- BARTHA, P.F. (1984), "Tuning in on Issues Management", *Canadian Business Review*, 11, p. 25
- BECK, U. (2000), *La democracia y sus enemigos*, Barcelona: Paidós
- BENNETT, W.L.; HARRIS, P.D.; LASKEY, J.K.; LEVITCH, A.H.; MONRAD, S.E. (1976), "Deep and surface images in the construction of political issues: the case of amnesty", *The Quarterly Journal of Speech*, 62, pp. 109–126
- BRYAN, J.L. (1997), "The Coming Revolution in Issues Management", *Communication World*, July, pp. 12-14
- BUCHHOLZ, R.A. (1982), *Business Environment and Public Policy*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall (3^a ed.: 1989)
- BUCHHOLZ, R.A. (1992), *Public Policy Issues for Management*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall
- BUCHHOLZ, R.A.; EVANS, DW.D.; WAGLEY, D.A. (1985), *Management Response to Public Issues: Concepts and Cases in Strategy Formation*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- CAMILLUS, J.C.; D.K. DATTA, D.K. (1991), "Managing strategic issues in a turbulent environment", *Long Range Planning*, 24, pp. 67–74

- CHASE, W.H. (1977), "Public Issues Management: The New Science", *Public Relations Journal*, 33, October, pp. 25-26
- CHASE, W.H. (1982), "Issues Management", *The Public Affairs Handbook*, Chicago (ILL.): American Management Association
- CHASE, W.H. (1982), "Issues management conference: a special report", *Corporate Public Issues and Their Management*, 7, pp. 1-2
- 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*, 5 (2), Summer, p. 7
- CHASE-JONES MODEL, En línea. [disponible en: file:///A:Chase%20Award%20Entry%20McDonalds_archivos/EIRMC-chart.gif]
- CHENEY, G.; VIBBERT, S.L. (1987), "Corporate discourse in public relations and issues management", en F.M. Jablin, L. Putnam, K.H. Roberts, L.W. Porter, (eds.), *Handbook of Organizational Communication*, Beverly Hills, CA: Sage.
- 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 Judgements", *Communication Research*, 20, pp. 611-628
- COLMAN, A.M. (1982), *Game Theory: and Experimental Games: Study of Strategic Interaction*, Oxford: Pergamon
- COOB, R.W.; ELDER, C.D. (1983), *Participation in American Politics: The Dynamics of Agenda-Building*, 2ª ed., Baltimore: John Hopkins University Press
- COOMBS, W.T. (2002), "Assessing Online Issue Threats: Issues Contagions and their Effect on Issues Priorisation", *Journal of Public Relations*, 2 (4), pp. 215-229
- CRABLE, R.E.; VIBBERT, S.L. (1985), "Managing Issues and Influencing Public Policy", *Public Relations Review*, 11 (2), pp. 3-13
- CREEDON, P. (1993), "Acknowledging the infrastructure: a feminist analysis of systems theory", *Public Relations Review*, 19, pp. 157-166
- DUTTON, J.E. (1993), "Interpretations on automatic: a different view of strategic issue diagnosis", *Journal of Management Studies*, 30, pp. 339-357
- DUTTON, J.E.; ASHFORD, S.J. (1993), "Selling issues to top management", *The Academy of Management Review*, 18, pp. 397-410
- DUTTON, J.E.; WALTON, E.J.; ABRAHAMSON, E. (1989), "Important dimensions of strategic issues: separating the wheat from the chaff", *Journal of Management Studies*, 26, pp. 379-396
- EHLING, W.P. (1975), "PR Administration, Management Science and Purposive Systems", *Public Relations Review*, nº 1, vol. 2, pp. 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, pp. 173-188
- EWING, R.P. (1990a), "Moving from Micro to Macro Issues Management", *Public Relations Review*, Spring, 16, pp. 19-24
- 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, pp. 173-188
- FAHEY, L. (1986), "Issues Management: Two Approaches", *Strategic Planning Management*, 81, pp. 85-96
- FERGUSON, S.D. (1999), *Communication Planning. An Integrated Approach*, Thousand Oaks (CA): Sage
- GARCIA GARCIA, F. (2001), "Hacia una teoría estratégica para la acción cotidiana", en R. Alberto Pérez (ed.), *Estrategias de comunicación*, Barcelona: Ariel
- GAUNT, P.; OLLENBURGER, J. (1995), "Issues Management Revisited: A Tool that Deserves another Look", *Public Relations Review*, Fall 1995, pp. 199-210
- GODET, M. (1991), *Prospectiva y planificación estratégica*, Barcelona: SG
- 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, pp. 10-12
- GOSSSEN, R.; SHARP, K. (1987), "How to Manage Dispute Resolution", *Public Relations Journal*, 43, pp. 35-38
- GRABER, D. (1997), "Media as opinion resources: are the 1990s a new ballgame?", en B. Norrander & C. Wilcox (eds.), *Understanding Public Opinion*, Washington DC: CQ Press, pp. 230-251
- GRUNIG, J.E. (1989), "Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory", en C.H. Botan and V. Hazleton Jr. (eds.) (1989), Hillsdale: Lawrence Erlbaum, pp. 17-44
- GUTH, W.D. (1976), "Toward a social system theory of corporate strategy", *Journal of Business*, 47, pp. 374-388

- HAINSWORTH, B.E. (1990), "The distribution of advantages and disadvantages", *Public Relations Review*, pp. 33–39
- HAINSWORTH, B.; MENG, M. (1988), "How Corporations Define Issues Management", *Public Relations Review*, 14 (4), pp. 18-30
- HANNA, N. (1985), "Strategic Planning and Management: a Review of Recent Experiences", Washington D.C., *World Bank Staff Working Paper*, n° 751, pp. 59-69, 84
- HEATH, R.L. (1988), *Strategic Issues Management: How Organizations Influence and Respond to Public Interests and Policies*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- HEATH, R.L. (ed.), (1992), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale (N): Lawrence Erlbaum
- HEATH, R.L. (1997), *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*, Thousand Oaks (CA): Sage (ed. original: San Francisco: Jossey-Bass)
- 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 Publics Relations*, Ames: Iowa State University Press
- HIRSCH, H. (2002), *Essential Communications Strategies*, Hoboken (NJ): Wiley Press, 2^a ed.
- HON, L.C. (2001), "Demonstrating effectiveness in public relations: goals, objectives, and evaluation", *Journal of Public Relations Research*, 10, pp. 103–135
- ISSUES MANAGEMENT COUNCIL, En línea. [disponible en: <http://www.issuemanagement.org/>]
- JOHNSON, T.J.; HAYES, C.E.; HAYS, S.P. (1998), *Engaging the public: How Government and the Media Can Reinvigorate American Democracy*, New York: Roman & Littlefield Publishers
- JONES, B.L.; CHASE, W.H. (1970), "Managing Public Policy Issues", *Public Relations Review*, 5 (29), pp. 3-23
- KARLBERG, M. (1996), "Remembering the public in public relations research: from theoretical to operational symmetry", *Journal of Public Relations Research*, 8, pp. 263–278, 271
- KATZ, D.; KAHN, R.L. (1967), *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley
- KING, W.R. (1982), "Using strategic issue analysis", *Long Range Planning*, 15, pp. 45–49
- LASSWELL, H.D. (1967), *Power and Personality*, Viking Press (1^a ed. 1948)
- LAUZEN, M.M. (1995), "Toward a model of environmental scanning", *Journal of Public Relations Research*, 7, pp. 187–203
- LAUZEN, M.M. (1997), "Understanding the Relation between Public Relations and Issues Management", *Journal of Public Relations Research*, 9 (1), pp. 65-82
- LAUZEN, M.M.; DOZIER, D.M. (1992), "The missing link: the public relations manager role as mediator organizational environments and power consequences for the function", *Journal of Public Relations Research*, 4, pp. 205–220

- LAUZEN, M.M.; DOZIER, D.M. (1992), "Issues management mediation of linkages between environmental complexity and management of the public relations function", *Journal of Public Relations Research*, 6, pp. 163–184
- LEDINGHAM, J.A.; BRUNING, S.D. (1998), "Relationship management and public relations: dimensions of an organization–public relationship", *Public Relations Review*, 24, pp. 55–65
- 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*, 3 (4), pp. 11-19
- MacMILLIAN, I.C. (1978), *Strategy Formulation: Political Concepts*, St. Paul: West Publishing Company
- MARCA, G. (2011), *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos*, Barcelona: Facultad de Comunicación, Universidad Rovira i Virgili. Tesis doctoral. En línea [disponible en: <http://www.tesisenred.net/handle/10803/51765>]
- MATILLA, K. (2007), *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral*, Barcelona: Facultad de Comunicación, Universidad Ramon Llull (URL). Tesis doctoral. En línea. [disponible en: [.net/TDX-1001107-131810](http://www.tesisenred.net/TDX-1001107-131810)]
- MATILLA, K. (2009), "Conflicto e *Issues Management* (Gestión de Conflictos Potenciales)", en K. Matilla (2009), *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona: UOC, pp. 109-135
- MATILLA, K. (2010), "*Issues Management*. Más allá de la Gestión de Conflictos Potenciales", *aDResearch ESIC*, 2º semestre, Julio-Diciembre 2010, pp. 40-57
- 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
- MILLAR, F.E.; ROGERS, E. (1976), "A relational approach to interpersonal communication", en G.R. Miller (ed.), *Exploration in Interpersonal Communication*, Beverly Hills (CA): Sage, pp. 87–103
- 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)
- MARX, T.G. (1946), "Integrating Public Affairs and Strategic Planning", *California Management Review*, 29, pp. 141–147.
- MARX, T.G. (1990), "Strategic Planning for Public Affairs", *Long Range Planning*, 23, pp. 9–16
- MURPHY, P. (1989), "Game Theory: a Paradigm for the Public Relations Process", en C.H. Botan & V. Hazleton Jr., *Public Relations Theory*, New Jersey: Lawrence Erlbaum

- MURPHY, P., "Chaos Theory as a Model for managing Issues and Crises", *Public Relations Review*, 22 (2), Summer, pp. 95-113, 1996
- NELSON, R.A., "Bias versus Fairness: The Social Utility of Issues Management", *Public Relations Review*, 18 (1), Spring, pp. 25-32, 1990
- O'TOOLE, J.E. (1975), "Advocacy Advertising Shows the Flag", *Public Relations Journal*, 31 (11), pp. 14-16
- PASQUERO, J. (1989), "Gérer stratégiquement dans une économie politisée", *Gestion*, 14 (3), pp. 116-128
- PAVLIK, J.V. (1987), *Public Relations: What Research tells Us*, Newbury Park (CA.): Sage (ed. en lengua castellana: *La investigación en Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000, 1999)
- PFEFFER, G.; SALANCICK, J. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*, New York: Harper Row
- PLOWMAN, K.D. (2004), "Conflict Strategic Management and Public Relations", *Public Relations Review*, 31 (3), pp. 131-138
- PLOWMAN, K.D.; REVELLE, C.; MEIROVICH, S.; PIEN, M.; STEMPEL, R.; SHENG, V.; FAY, K. (1995), "Walgreens: a Case Study in Health Care and Conflict Resolution", *Journal of Public Relations Research*, 7 (4), pp. 231-258
- POORS, C.A. (1997), "How Issues Management Turned the Tide: A Case Study for Action and Results", *Communication World*, July, pp. 23-24
- POST, J.E. (1979), *Corporate Behaviour and Social Change*, Reston (VI): Reston
- RAKOV, L. (1989), "Information and power: toward a critical theory of information campaigns", en C.T. Salmon, (ed.), *Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change*, Newbury Park, CA: Sage, pp. 164-184
- RAMSEY, S.A., "Issues Management and the Use of Technologies in Public Relations", *Public Relations Review*, 19 (3), Autumn, pp. 261-275, 1993
- REGESTER, M.; LARKIN, J. (1997), *Risk Issues and Crisis Management*, London: Kogan Page
- RENFRO, W.L. (1987), "Issues Management: the Evolving Corporate Role", *Futures*, 19 (5), pp. 545-554
- RENFRO, W.L. (1993), *Issues Management in Strategic Planning*, Westport, CT: Quorum Books
- REYNOLDS, CH. (1997), "Issues Management and the Australian Gun Debate", *Public Relations Review*, Winter, pp. 340-360
- SCHNEIDER, B.L. (1985), "Issues management: it counts!", *United States Banker*, pp. 41-42
- SHELBY, A.N. (1986), *Issues Management: A New Direction for Public Relations Professionals*, 'Meeting of the International Communication Association', Chicago
- SIMCIC BRONN, P.N; BRONN, C. (2006), "Issues Management as a basis for strategic orientation", *Journal of Public Affairs*, 2 (4), pp. 247-258
- STANLEY, G.D. (1985), *Managing External Issues: Theory and Practice*, Greenwich: Jai Press

- TAYLOR, M., VASQUEZ, G.M., DOORLEY, J. (2003), "Merck and AIDS activists: engagement as a framework for extending issues management", *Public Relations Review*, 29 (3), pp. 257-270
- THAYER, L. (1968), *Communication and Communication Systems*, Homewood: Irwin
- THOMAS, K.W.; W.G. TYMON Jr., W.G. (1982), "Necessary properties of relevant research: lessons from recent criticisms of the organizational sciences", *Academy of Management Review*, 7, pp. 345-352
- THOMSEN, S.R. (1995), "Using Online Databases in Corporate Issues Management", *Public Relations Review*, Otoño, pp. 103-121
- VELL, S.R.; KENT, M.L., "Issues Management and Inoculation: Tylenol's Responsible Dosing Advertising", *Public Relations Review*, 34 (4), November, pp. 399-402, 2008
- WARTICK, S.L.; RUDE, R.E. (1986), "Issues management: corporate fad or corporate function?", *California Management Review*, 24, pp. 124-140
- WAYMER, D. (2007), "Emergent Agents: The Forgotten Publics in Crisis Communication and Issues Management Research", *Journal of Applied Communication Research*, 35 (1), pp. 88 - 108
- 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., (ed. en lengua castellana: *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, Madrid: Pearson Educación, 6ª ed., 2001)
- WILSON, L.J. (1996), "Strategic cooperative communities: a synthesis of strategic, issues management, and relationship building approaches in public relations", en H.M. Culbertson, N. Chen (eds.), *International Public Relations: A Comparative Analysis*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 67-80
- WIMMER, R.D.; DOMINICK, J.R. (1996), *La investigación científica de los medios de comunicación*, Barcelona: Bosch
- XIFRA, J. (1998), *Lobbying*, Barcelona: Gestión 2000
- 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