

# ¿POR QUÉ LE LLAMAS ISSUES MANAGEMENT CUANDO QUIERES DECIR ANÁLISIS DEL ENTORNO?

Kathy Matilla

---

## Resumen

Este artículo presenta la técnica de Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas que permite a las organizaciones la gestión proactiva de posibles conflictos potenciales: el *Issues Management*, y alerta sobre la prestación de servicios por parte de algunos mal llamados consultores especializados que no basan la obligada investigación asociada a un trabajo de campo empírico de dimensión prospectiva (futuribles).

**Palabras clave:** Comunicación corporativa, crisis, estrategia, gestión de conflictos potenciales (GCP), *Issues Management*, relaciones públicas.

---

Los consultores especializados en Comunicación de Crisis sabemos que la mejor forma de gestionar una crisis es evitar que ésta estalle. En efecto: la orientación proactiva de la gestión de la Comunicación ha ido ganando terreno progresivamente desde mediados de la pasada década de los años 70 hasta nuestros días, en detrimento de la visión reactiva inicial, que a menudo se ha mostrado insuficiente, cuando no completamente inútil, una vez generadas las percepciones negativas entre los *stakeholders* y la opinión pública y cuando el capital de Reputación Corporativa se ha visto seriamente afectado.

En ese contexto, con un incremento incesante de la turbulencia del entorno, la técnica del *Issues Management* se ha ido extendiendo y consolidando progresi-

---

## Abstract

This article presents the technique of Corporate Communications and Public Relations that enables organizations to manage potential conflicts proactively: the *Issues Management*, and alerts service delivery made by some so-called specialized consultants that don't base the obligated research associated with an empirical fieldwork of prospective dimension (forward-looking).

**Keywords:** Communication, crisis, strategy, *Issues Management*, public affairs.

---

vamente las últimas cuatro décadas, primero en territorio norteamericano, más tarde en Europa, aunque tan solo en ámbitos muy reducidos y especializados de modo que, a fecha de hoy, aún son muchos los *Dircoms* que la desconocen completamente y, por consiguiente, ni la demandan ni la aplican.

¿Qué es el *Issues Management*? ¿Por qué debería ser una herramienta de uso obligado para los profesionales de la Comunicación que, en pleno s. XXI, afirman actuar estratégicamente?

El concepto *issue* puede traducirse al castellano como asunto o tema y en el contexto del *Issues Management* (Gestión de Conflictos Potenciales-GCP), en su origen, durante la 2ª mitad del s. XX, se vinculó fuerte-

## El Issues Management se focaliza en la identificación de temas potenciales o emergentes.

mente al concepto del conflicto o de la problemática generada en torno a la aplicación de las políticas públicas y a aquellos asuntos sobre los que los ciudadanos se muestran especialmente interesados e, incluso, preocupados. En este sentido, el *Issues Management* se enmarca claramente en el área de los *Publics Affairs* (Asuntos Públicos o Relaciones Institucionales) y se orienta a evitar que las decisiones sobre políticas públicas lleguen a perjudicar los objetivos corporativos y de negocio de una organización, de ahí su vínculo directo con la gestión de la Comunicación de Crisis.

En tanto que técnica de la gestión de la Comunicación Corporativa y las Relaciones Públicas, el *Issues Management* se focaliza en la identificación de temas potenciales o emergentes, sean estos de categoría política, legislativa o social que, una vez localizados, permiten a una organización movilizar sus recursos comunicativos para intentar influir sobre su futuro desarrollo, de forma estratégica, propiciando la génesis de estados de opinión y políticas públicas que les sean lo más favorables posible, para lo cual se hará necesario crear y gestionar una Agenda de Conflictos Potenciales que permita la anticipación frente al cambio, de forma activa y sistemática, evitando cualquier posible amenaza futura.

Así, el concepto se concreta como el proceso de gestión proactivo cuya finalidad es la identificación de 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. Se basa en un modelo constituido por cinco etapas: Identificación del conflicto potencial (*Issue Identification*); Análisis del conflicto potencial (*Issue Analysis*); Opciones estratégicas (*Issue Change Strategy Options*); Plan de acción (*Issue Action Programming*); y Evaluación de los resultados.

Concretar en acción el *Issues Management* no sólo no es tarea fácil, sino que supone un coste significativo desde un punto de vista económico y de inversión en capital humano y en energía corporativa, porque la metodología utilizada consiste en investigación de fu-

turibles de dimensión prospectiva, es decir, que obliga al diseño de un trabajo de campo de investigación social altamente complejo y sofisticado, por parte de investigadores muy especializados<sup>1</sup>.

Sin embargo, en más ocasiones de las deseadas, un falso *Issues Management* mal concebido y peor aplicado se limita a una simple observación del entorno o, como mucho, a un análisis de contenidos de los media lo cual, de hecho, supone un fraude, ya que no contempla los procedimientos científicos de identificación de futuros conflictos basados en el análisis sistemático y empírico del impacto de la tendencia, tanto cualitativa como cuantitativa, sino del presente, de modo que no se aborda correctamente la etapa germinal del proceso, en la que el conflicto solo existe en tanto que tendencia emergente amplia, únicamente identificada por especialistas con alta capacidad prospectiva, siendo desconocida por la inmensa mayoría de los diversos agentes sociales y, por supuesto, de la opinión pública y de los periodistas, puesto que el debate público aún no se ha producido al no estar definido el *issue* por encontrarse, todavía, en su etapa emergente.

### NOTAS

(1) En el Estado español, uno de los escasos equipos que prestan este tipo de servicios de investigación prospectiva se encuentra en Cataluña. Concretamente se trata del grupo de investigación aplicada ESTISMA\_CCRP-Estrategia e 'Issues Management' en Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas, de la Facultad de Comunicación Blanquerna de la Universidad Ramon Llull (URL), c/ Vallbona, 23, 08001 Barcelona (España).

### BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, H.I. (1980), "Strategic Issue Management", *Strategic Management Journal*, 1, pp. 131-148
- CHASE, W.H. (1984), *Issues Management: Origins of the Future*, Stamford (CONN): Issue Action
- COATES, J.F. et al. (1986), *Issues management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future*, Mounty Airy (MD): Lomond
- EWING, R.P. (1997), "Issues Management: Managing Trends through the Issues Life Cycle", en C. Caywood (ed.), *The handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, Boston: McGraw Hill, pp. 173-188
- HEATH, R.L. (1988), *Strategic Issues Management: How Organizations Influence and Respond to Public Interests and Policies*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- MATILLA, K. (2009), *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona: UOC
- RENFRO, W.L. (1993), *Issues Management in Strategic Planning*, Westport, CT: Quorum Books.



**Kathy Matilla**

Presidenta de FISEC-Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación  
kmatilla@fisecforo.org