

# **La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso Microsoft**

(Issues management as a corporative communication strategy:  
the case of Microsoft)

*Jordi Xifra*<sup>1</sup>

*Recibido en septiembre de 2004, aprobado en diciembre de 2004*

## **Resumen**

Las organizaciones fomentan y participan en actividades de comunicación política dirigidas a diferentes públicos: legisladores, altos funcionarios, grupos de presión o periodistas. Hoy es un hecho contrastable que los empresarios tienen cada vez más en cuenta la dinámica política del entorno de sus organizaciones. La comunicación corporativa, a través las relaciones públicas, las estrategias de prensa, el *lobbying* y la publicidad de defensa representan muchas de las acciones y formas de comunicación política promovidas por las coaliciones dominantes de las corporaciones. Sin embargo, en los últimos años, la gestión de conflictos potenciales, que participa de las técnicas de estas formas de la comunicación corporativa, se erige como una estrategia comunicativa para prevenir y ajustarse a los temas políticos y públicos que pueden afectar al desarrollo organizativo de las empresas. El conflicto de Microsoft con el gobierno norteamericano y la Unión Europea ilustra esta nueva forma de comunicación de las organizaciones como actores políticos.

**Palabras clave:** gestión de conflictos potenciales, gestión de crisis, comunicación corporativa, relaciones públicas.

---

<sup>1</sup> Profesor de la Escuela Universitaria de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Girona.

## Abstract

Organizations promote and participate in political communication actions address to many publics: legislators, officials, pressure groups of journalists. Today is obvious that business men bear in mind the political dynamic of the organizational environment. Corporate communication, by public relations, media strategies, lobbying and advocacy advertising, represent many political communication's actions and forms promote by corporations' dominant coalitions. However, in the past years, issues management, who use the techniques of these corporate communication forms, raise as a communication strategy to prevent and adapt to political and public issues that can affect the corporations' organizational development. The Microsoft's conflict with the government of the United States and the European Union explains this new communication form of the organizations as political actors.

**Keywords:** issues management, crisis management, corporate communication, public relations.

## Laburpena

Organizazioek publiko ezberdinei zuzenduriko komunikazio politikoaren ekintzak sustatu eta berauetan parte hartzen dute: legegileak, funtzionario gorenak, presio-taldeak edo kazetariak. Enpresariak beren organizazioen inguruko dinamika politikoa gero eta gehiago kontuan hartzen dute. Korporazio-komunikazioa –harreman publikoen bitartez– prentsa-estrategiak, lobbying delakoa eta defentsa-publizitatea dira organizazioetan nagusi diren koaliziek bultzatutako komunikazio politikoaren ekintza eta formetako asko. Hala ere, azken urteotan, balizko gatazken kudeaketa, korporazio-komunikazioaren forma hauen tekniketan parte hartzen dute, enpresen garapenerako kalterik izan daitezkeen gai publiko eta politikoetara aurrikusi eta moldatzeko komunikazio-estrategia gisa. Microsoft-ek gobernu estatubatuarrekin eta Europar Batasunarekin izan duen gatazka oso esanguratsua da organizazioak aktore político gisa azaltzen duten komunikazio-forma berria adierazteko.

**Giltz-hitzak:** Balizko gatazken kudeaketa. Krisien kudeaketa. Korporazio-komunikazioa. Harreman publikoak.

## 1. Cuestiones conceptuales

La gestión de conflictos potenciales (*issues management*)<sup>1</sup> es una de las actividades emergentes en los últimos años de los profesionales de la comunicación corporativa, especialmente en los Estados Unidos. La expresión anglosajona fue acuñada por W. Howard Chase el 15 de abril de 1976, fecha de publicación del volumen 1, número 1, del boletín por él dirigido *Corporate issues and their management*.

Según Hainsworth y Meng (1988), la gestión de conflictos potenciales es una acción orientada que trata de identificar temas potenciales o emergentes (legislativos, políticos o sociales) que pueden influir en el desarrollo de una organización, para movilizar y coordinar luego sus recursos e influir así estratégicamente en la evolución de estos temas. El fin de esta estrategia es crear una política pública destinada a beneficiar a la organización. Análogamente, McGrath (1998) observa el fenómeno como un proceso que identifica temas, tendencias y actitudes de los públicos que pueden afectar positiva o negativamente a la organización, y que desarrolla estrategias y tácticas con las que hacerles frente, incluidos los programas de comunicación.

Esta combinación de las funciones de gestión empresarial y de la comunicación corporativa es crucial para que las organizaciones logren unas relaciones armoniosas con su entorno, ya de por sí complejos debido a la variedad de públicos y temas que les conciernen. Gestionando la respuesta a los temas potencialmente conflictivos, «los profesionales de las relaciones públicas asumen una función directiva esencial» (Heath, 1997: 32).

Un tema potencialmente conflictivo o conflicto potencial (*issue*) es el espacio o distanciamiento existente entre los resultados de la actuación de la organización y las expectativas de sus públicos (Chase, 1984). Esta distancia puede tener implicaciones para la estrategia empresarial destinada a cumplir con su misión y las metas y objetivos organizativos que se derivan. Por ejemplo, una empresa puede actuar en consonancia

---

<sup>2</sup> Traducción adoptada de González Herrero (1998).

con las expectativas de sus accionistas pero sin transparencia informativa. Luego, el tema se puede solucionar a través de la gestión de la comunicación.

Gran parte del esfuerzo estratégico se concentra en torno a la identificación y análisis de estos temas y tendencias subyacentes, para formar una agenda de conflictos potenciales que facilite la anticipación al cambio (Lauzen; Dossier, 1994; Ewing, 1997; Heath, 2002)<sup>2</sup>.

Para que un tema potencialmente conflictivo sea público debe formar parte de las políticas públicas o de la gestión de asuntos públicos; debe ser cualquier acontecimiento, controversia o desarrollo de una política pública que pueda afectar a la organización y, por último, originarse en un entorno social, político, administrativo o judicial (Fahey, 1986).

Los primeros partidarios de la gestión de conflictos potenciales, encabezados por el citado W. Howard Chase, trataron de identificar temas potencialmente conflictivos que podían tener un impacto mayor a largo plazo sobre sus organizaciones, y desarrollaron estrategias integradas de comunicación y gestión para afrontarlos. Vieron la oportunidad de que el sector privado contribuyera a formar las políticas públicas en su etapa inicial, en lugar de reaccionar cuando ya estaban definidas.

Con el tiempo, tanto los teóricos como aquellos que la practicaban, desarrollaron sistemas y procesos para estudiar tendencias, identificar acontecimientos potenciales, definir temas y establecer posturas y respuestas. También definieron las funciones de la gestión de

---

<sup>3</sup> No todos los conflictos potenciales son de naturaleza pública. Pueden ser, sin ir más lejos, de carácter interno. Por este motivo, “si bien es cierto que el concepto de *issues management* nació –y en el sentido más dramático del término aún 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 para el futuro de la organización” (González Herrero, 2003: 10).

conflictos potenciales y de los departamentos organizativos encargados de esta actividad. En la actualidad, la gestión de conflictos potenciales constituye mayoritariamente una parte de los procesos de la planificación empresarial o de la dirección de comunicación o relaciones públicas, careciendo de un departamento específico del organigrama de las compañías. Y, como declara McGrath (1998), hoy en día se centra en cuestiones relevantes de interés inmediato para la actividad empresarial, más que dedicarse a explorar tendencias sociales, políticas y económicas a largo plazo que pueden o no influir de alguna manera. El caso Microsoft, que analizamos más adelante, es un claro ejemplo de ello.

## **2. El modelo estratégico de gestión de conflictos potenciales**

Pocas áreas de la comunicación corporativa han despertado tanta unanimidad como la descripción de cuál es el proceso estratégico de la gestión de conflictos potenciales. Se divide en cuatro, cinco u ocho etapas, el modelo que exponemos se adapta claramente al propuesto por los analistas (Chase, 1984; Crable y Vibbert, 1985; Hainsworth y Meng, 1988; Heath, 1997; González Herrero, 1998). Sin embargo, debemos advertir que, en la práctica, esta estructura procesal dependerá del tamaño y recursos de la organización, un factor del que no puede huir cualquier estrategia propia de la política de comunicación corporativa. La complejidad del conflicto potencial también afectará a la estructura del proceso, que se compone de cinco etapas.

La primera etapa consiste en *identificar los temas potencialmente conflictivos*. Se trata de identificarlos y clasificarlos, considerando las tendencias y progresos sociales, políticos, económicos, tecnológicos o de competencia, que pueden afectar, positiva o negativamente, a la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos (Crable y Vibbert, 1985; Coombs, 2002). Los parámetros del proceso de identificación se definen por la visión, misión, objetivos, plan de acción y operaciones de la organización. Identificar puede ser un proceso sencillo, como una sesión de tormenta de ideas, o puede constituir un estudio más formal y sistemático de datos obtenidos mediante encuestas a los públicos, estudios de mercado, análisis de publicaciones periódicas o

profesionales, de proyectos de ley o intervenciones públicas de políticos, de programas electorales, de conclusiones de congresos o conferencias, de informes de *think tanks* o de colectivos sociales como grupos de interés o plataformas ciudadanas, y de otras fuentes de información. Todo esto con la finalidad de discernir tendencias o temas relevantes.

Consideremos el caso de una compañía de fabricación de automóviles. Como empresa industrial, se verá afectada por diversos temas de política pública como los ecológicos, sanitarios y de seguridad: desde el consumo de recursos hasta las emisiones tóxicas de sus fábricas y automóviles, pasando por la cuestión del reciclaje. Como fabricante de automóviles, tendrá interés en temas relacionados con el transporte, como la infraestructura viaria, el exceso de tráfico, los impuestos sobre la energía y la congestión urbana. Como negocio global, se verá afectada por muchos temas de índole social y política: la disparidad económica entre países industrializados y en vía de desarrollo, las negociaciones sobre comercio internacional, o el sistema político de los países en los que opera, por ejemplo. Cualquiera de estos temas potencialmente conflictivos podría tener un impacto tangible en la capacidad de la compañía fabricante para lograr sus objetivos, ya sea en la forma de nuevas regulaciones, de restricciones al comercio o de exigencia de los públicos de cambios en las políticas o prácticas empresariales.

Un conflicto potencial, entendido como tema y resultado de una discusión pública en el seno y fuera de la agenda mediática, tiene diferentes grados de intensidad y otras características en función de la fase evolutiva en la que se encuentre: emergencia, difusión, establecimiento y erosión.

La emergencia del tema es la etapa de origen. El conflicto potencial existe como una parte de una determinada tendencia emergente más amplia, identificada o expresada por los estudiosos o los futuristas que se centran en problemáticas que, a su parecer, la mayor parte de la sociedad desconoce.

En esta fase, el tema potencialmente conflictivo se genera o emerge, dando lugar a una interpretación específica de la realidad social (Femers *et al.*, 2000). Esta interpretación específica constituye el conflic-

to potencial, ya que anteriormente a esta fase es únicamente un asunto entre muchos otros, sin ninguna relevancia crítica para la sociedad o determinados colectivos. Fink (1986) considera que lo que da contenido a esta etapa es la aparición de una necesidad sentida, que surge a través de múltiples canales: eventos, grupos de presión, libros, películas, entre otros. Por ejemplo, el debate sobre la futura supresión de la publicidad de bebidas alcohólicas constituye en la actualidad un conflicto potencial emergente para los fabricantes de este producto.

Un conflicto potencial se difunde a través de los afectados. A partir de este momento, los antagonistas se definen y se posicionan al respecto. Luego, el conflicto se extiende desde su ámbito originario de implicación hacia ámbitos vecinos. Entre los temas que actualmente están en fase de difusión pueden contarse el impacto de Internet en el comercio internacional, la ingeniería genética o los alimentos transgénicos. En la fase de difusión, las personas o grupos ayudan a formar el conflicto, actuando como protagonistas o antagonistas: personalidades públicas, colectivos con un elevado nivel de credibilidad, grupos activistas. Las coaliciones de diferentes intermediarios cumplen esta misma función. A diferencia de lo que ocurre en la fase anterior, aquí las variables son más fácilmente comunicables.

En la etapa de su establecimiento, el tema es conocido por un amplio sector de la sociedad o del subsistema social afectado. Está, por consiguiente, generalizado: por ejemplo, la globalización o las catástrofes climáticas. En lo que atañe a la implicación de intermediarios, aquí son las organizaciones con influencia social las que se apoderan del tema, en particular los medios informativos, lo que suele conducir a una bipolarización en su discusión pública.

Por último, un tema se erosiona cuando decae su relevancia, cuando se estanca su interés público. Habitualmente estas situaciones se producen porque el debate sobre el tema se cierra a través de una acción legislativa o política.

La segunda etapa es *fijar las prioridades*. La identificación de los *issues* hará surgir muchos de los que tengan relación con la organización (Cralley y Vibbert, 1985). Pero no todos los temas tendrán la misma im-

portancia ni serán oportunos. Será necesario, pues, jerarquizarlos determinando: 1) cuáles son los que tienen mayor impacto a corto plazo y requieren una respuesta inmediata (se trata de factores que pueden afectar a los resultados o a la reputación de la empresa, o en los que es inminente algún tipo de acción, como investigaciones de los medios de comunicación, preguntas de los empleados, actividades legales, legislativas o reglamentarias); 2) cuáles son los temas en los que la organización tiene algún interés aunque no único (por ejemplo, los temas que afectan a todo el sector), y 3) cuáles son los temas más a largo plazo o más especulativos, que se pueden considerar pero que no requieren una respuesta inmediata (por ejemplo, el cambio climático). El establecimiento de prioridades asegura que los recursos de la organización se concentren en tratar aquellos temas que pueden tener un mayor efecto potencial en sus resultados o reputación y de los que puede ocuparse (Plowman *et al.*, 1995).

Como apunta González Herrero (1998, 2003), en esta fase del proceso hay que tener en cuenta la probabilidad de que el conflicto potencial se convierta o alcance el estadio de “madurez” en un determinado plazo. En este sentido, conviene destacar el papel crucial de los públicos afectados por el conflicto potencial, ya que el público es la fuerza que impulsa la evolución de los temas potencialmente conflictivos (Hallahan, 2001). Una vez identificados los públicos que están o estarán afectados por el tema, convendrá evaluar sus posibles actitudes al respecto, analizar sus probables comportamientos, estimar su grado de influencia sobre las actividades de la organización, y examinar qué técnicas podrían utilizar para imponer una solución –presión directa, sensibilización de la opinión pública, etc.– (González Herrero, 1998, 2003).

La tercera etapa consiste en *posicionarse*. Una vez identificados los principales conflictos potenciales, la organización debe desarrollar su postura, es decir, su visión del tema y de la manera de resolverlo (McGrath, 1998). La postura acostumbra a presentarse como un *briefing* que incluye: 1) la declaración: definición del tema potencialmente conflictivo; 2) la postura: visión de la organización sobre el mismo, y 3) la respuesta: lo que la organización está haciendo o piensa que debe de



hacerse. La postura debe reflejar el consenso de los principales miembros y actores de la organización que tienen intereses en ella. Por ejemplo, una empresa farmacéutica interesada en cuestiones de patentes genéticas, hará participar a su equipo de I+D, a sus asesores jurídicos y a los principales responsables de sus unidades orgánicas, en el desarrollo de la postura y de las respuestas.

La cuarta fase es *desarrollar/implantar un plan de acción*. En determinados supuestos, una declaración de la postura y respuestas de la organización será suficiente para contestar a los interrogantes planteados. Otros conflictos potenciales, por su inmediatez, impacto potencial, complejidad o duración, requerirán planes de acción detallados. El plan de acción puede ser una campaña de relaciones públicas cuyo objetivo sea educar al público sobre la postura de la organización, o puede constituir un plan integral de gestión empresarial y comunicación corporativa que adapte las políticas, prácticas o productos de la organización a las expectativas cambiantes de los públicos (Heath, 1997). Los elementos de un plan de acción son los mismos que los de cualquier campaña de comunicación: objetivos (lo que la empresa pretende conseguir), estrategias (la manera en que logrará los objetivos), técnicas (las actividades concretas a realizar o pasos específicos a emprender), evaluación (resultados y valoraciones numéricas que determinarán los avances).

La quinta etapa, por último, consiste en *hacer el seguimiento y volver a valorar*. Una vez identificado el conflicto potencial, debe hacerse su seguimiento e irlo analizando periódicamente, con el fin de determinar si: 1) sigue siendo relevante para la organización; 2) los fundamentos del debate han cambiado de alguna manera, y 3) el plan de acción necesita ser modificado para adecuarse a los últimos progresos o a las últimas informaciones. Los temas potencialmente conflictivos no son estáticos. Evolucionan continuamente, se ramifican y toman nuevas direcciones. El caso del medioambiente, sin ir más lejos, hace más de 30 años que es un tema de interés general. Mientras que el nivel de preocupación por el tema se ha mantenido constante, el tema en sí ha tomado diversas direcciones: emisiones tóxicas, conservación de la energía, prácticas de reforestación, reciclaje, reducción del consumo de

carburantes, o cambio climático. Siempre aparecen nuevos datos, nuevas informaciones, nuevas opiniones, nuevas normativas gubernamentales, nuevos grupos de interés o graves acontecimientos que generan cambios en la importancia y visibilidad del tema. Piénsese en cómo los atentados del 11 de septiembre de 2001 y 11 de marzo de 2004 han afectado al tema de la seguridad nacional a escala mundial, y cómo han incidido en la política empresarial de, por ejemplo, las compañías aéreas.

El proceso de la gestión de conflictos potenciales es circular y permanente. Los conflictos potenciales se identifican, se priorizan, se gestionan (mediante las posturas y los planes de acción), se siguen y se vuelven a analizar. El nuevo análisis se fija en lo que ha variado desde la primera vez que se identificó el conflicto potencial o desde la última vez que se revisó. Puede haber aparecido nueva información que haya afectado la visión de la organización o de sus públicos sobre el tema, y ser éste más o menos importante en relación con otros intereses. Como resultados, la organización puede decidir que necesita redefinir su postura, modificar su plan de acción o, incluso, eliminar el conflicto potencial de su agenda.

### **3. El caso Microsoft**

Hemos ido salpicando el texto anterior con algún ejemplo que ilustrara lo planteado en términos generales. Sin embargo, atendiendo a la relevancia que para nosotros tiene la gestión de conflictos potenciales como modelo proactivo de comunicación y, en consecuencia, con una gran incidencia en la actuación de las organizaciones y la creación y mantenimiento de sus relaciones, queremos traer a colación el caso de las prácticas monopolísticas de Microsoft. En él se observan claramente los estadios evolutivos de un conflicto potencial que ha acabado en una importante crisis, que alcanzó su estadio de erosión y que últimamente se ha vuelto a reactivar. Esto es, un ejemplo de pésima gestión de conflictos potenciales no sólo por parte de Microsoft, sino también por sus competidores y proveedores, y de la escasa responsabilidad social de aquélla, que evidencia que la anticipación a las controversias con el entorno

competencial y político es un cometido de las organizaciones socialmente responsables.

Bill Gates fundó Microsoft en 1975 en un hotel de Albuquerque (Nuevo México) con su amigo Paul Allen. Según los expertos, Gates y Allen crearon esta compañía sobre dos principios revolucionarios. El primero, que el programario no es un componente más del ordenador, sino un producto separado y, por tanto, un negocio en sí mismo. Y el segundo, que la compañía tendría un poder y una riqueza desbordantes si conseguía crear un sistema operativo fácil de hacer funcionar y que fuera aceptado por la mayoría de fabricantes de ordenadores. Esto les condujo a erigir un gran imperio informático después de la presentación en el mercado de la plataforma Windows 3.1, en 1991. Este sistema operativo, imitado de Apple, era capaz de funcionar con todos los ordenadores personales excepto en los modelos de Macintosh de Apple. Todo funcionó bien hasta mediados de 1995. Microsoft estaba a punto de lanzar al mercado su último sistema operativo Windows 95, pero sus ejecutivos se dieron cuenta de que habían cometido un grave error. Había mejorado el rendimiento de los ordenadores sin incluir ningún software para navegar por el ciberespacio. Habían dejado de lado Internet y desconocían como llegar a dominarla.

El Navigator, de la compañía Netscape, era el navegador más popular del momento y estaba instalado en casi el 90 por ciento de los ordenadores. Ante este panorama, Microsoft hizo una oferta a Netscape para repartirse el mercado, proponiéndole quedarse con los PCs y que Netscape se quedara con los Macintosh y los servidores Unix. Gates utilizaba su acceso a la tecnología como arma para conseguir sus objetivos comerciales. El acuerdo no se aceptó y estalló la guerra. Ante el temor de que Navigator desplazara sus productos, Gates encargó su propio navegador a una pequeña empresa de software, Spyglass, que creó el Explorer a finales de 1995. Entonces, la estrategia de Gates fue incorporarlo gratuitamente para todos los usuarios de Windows.

Por otra parte, Sun Microsystems, un rival de Microsoft, había creado un lenguaje universal para Internet, el Java, y el Netscape Navigator era el vehículo ideal para hacerlo circular por la Red. Gates,

sin poder superar a su rival en el terreno tecnológico, decidió derrotarlo en el terreno comercial. Posteriormente, Compaq Computer Corporation decidió, en 1996, incorporar el Navigator de Netscape en detrimento del Explorer. En este contexto, Microsoft amenazó a Compaq de retirarle la licencia de Windows si no incorporaba el Explorer, ante lo cual la compañía de ordenadores cedió. El argumento de Microsoft era que Windows y Explorer eran un único producto. Además, prohibió a los fabricantes incorporar software de la competencia. American Online (AOL), el principal servidor norteamericano de Internet, también claudicó ante el poder de Microsoft. A cambio de tener su icono en el menú de Windows, ofreció a todos sus usuarios el navegador Explorer. La compañía de microprocesadores Intel sucumbió también a las presiones de Microsoft. Gates y su compañía ya habían ganado miles de millones de dólares con el MS-DOS y, con Windows crearon un imperio informático.

Su estrategia fue acorralar a Intel para que no entrara en el mercado del software, amenazar a IBM, Apple y Compaq, contaminar el Java para que no funcionara correctamente con Windows e incorporar el navegador Explorer al Windows 98 con el único objetivo de hundir a Netscape.

La gran expansión de Microsoft no podía dejar de ir acompañada de inacabables litigios con la justicia. Ya en 1990 se investigó una posible confabulación con IBM para dominar el mercado informático. Cuatro años más tarde, la compañía firmó el acuerdo que obligaba a no exigir a los fabricantes de ordenadores la compra de otros productos a cambio de utilizar el sistema Windows. Aún así, Microsoft violó el acuerdo.

No fue hasta 1995 cuando la justicia norteamericana decidió pararle los pies. El gobierno de los Estados Unidos presentó una demanda contra Microsoft por abuso de monopolio. Pero los problemas no terminaron aquí. El Departamento de Justicia estadounidense y 19 estados iniciaron, en 1998, una acción judicial contra Microsoft por haber atentado contra la libre competencia. El 5 de noviembre de ese año, el juez Thomas Penfield Jackson consideró que el gigante informático había utilizado su gran potencial económico para neutralizar a la competencia, intimidar la

innovación y establecer unos precios abusivos. El juez Jackson decidió, en 2001, la división de la compañía en dos empresas. Pero Gates no se rindió y buscó un pacto con la administración Bush. El Tribunal de Apelaciones anuló la división de Microsoft. Bill Gates había ganado la batalla, pero la lluvia de denuncias continuó.

Nada más terminar la guerra judicial en los Estados Unidos, Microsoft fue denunciada por conductas monopolísticas en Europa. La Comisión Europea advirtió, en agosto de 2003, a Microsoft que podría ser sancionada con multas de hasta el 10 por ciento de sus ingresos anuales (unos 3.200 millones de dólares) si no ponía fin a los abusos cometidos por su monopolio de programario de ordenadores personales y si no dejaba de atentar contra la libre competencia incorporando todo tipo de programas al Windows. Esta advertencia se concretó en marzo de 2004, cuando la Comisión Europea le impuso una importante multa (497,2 millones de euros), pero mucho menor de la prevista. Las prácticas por las que es perseguido en Europa son las mismas que utilizó en los Estados Unidos para ampliar su imperio informático y debilitar a sus competidores.

Trasladando este caso a la evolución de un conflicto potencial, un tema emergente de lo que aparentemente se convirtió en un uso y abuso de las prácticas monopolísticas de Microsoft, se sitúa en 1995, cuando la compañía empezó a utilizar sus estrategias para acorralar a Intel, IBM y Compaq. En ese momento aparece la “necesidad sentida” de Fink a la que hacíamos referencia anteriormente. Estos públicos del entorno de Microsoft sintieron que utilizaba su dominio del mercado de los sistemas operativos para prevenir la aparición de otras aplicaciones y productos.

La difusión del tema se inicia en 1997 y se desarrolla a medida que el entorno es consciente de la evidencia de que Microsoft controla el mercado. Cuando en diciembre de 1997 la compañía comercializó el nuevo Windows 98, los estudios de marketing revelaron que el precio de 49 dólares ofrecería un buen margen comercial a Microsoft. Como la demanda fue muy alta y no existía competencia, la compañía lanzó el producto a 89 dólares.

Este fue el momento de establecimiento del tema: la habilidad de Microsoft de aprovecharse de su dominio del mercado, abusar de su monopolio fijando precios desmedidos a sus productos. La cobertura mediática fue muy notable. La fase de establecimiento del tema se alargó durante los procesos judiciales contra las prácticas de Microsoft por sus competidores y los gobiernos federal y de los 19 estados.

La erosión del tema llegó con las decisiones del juez Jackson. Sin embargo, ya hemos dicho que los temas potencialmente conflictivos pueden reactivarse. Así ha ocurrido con la advertencia de la Comisión Europea de agosto de 2003.

Se trata, en definitiva, de una buena muestra de un originario conflicto potencial, el monopolio de Microsoft, para las organizaciones del sector informático y para la propia compañía de Bill Gates, como evidencia el impacto económico y de reputación que sufrió y que podría haber evitado con una respuesta de coparticipación o de empresa común. Refleja a su vez una de las ramificaciones del conflicto, pues la variedad de públicos afectados y sus correspondientes vericuetos judiciales, dan para ubicar, según los casos, las fases de su ciclo vital en contextos temporales distintos. Téngase en cuenta que en el mismo mes de agosto de 2003, un jurado determinó que Microsoft se había apropiado en 1999 de tecnología de la compañía Eolas Technologies para mejorar su buscador navegador Explorer, y el juez dictaminó una sanción de 521 millones de dólares. La vida del tema para Eolas Technologies no es la misma que para Intel o que para Microsoft. En cualquier caso, hemos optado por un ciclo genérico apto para ilustrar nuestra exposición y que está vinculado fundamentalmente, en este ejemplo y aunque desde enfoques distintos, a Microsoft, Intel y Compaq.

## Referencias

- CHASE, W.H. (1984). *Issue management: Origins of the future*. Stanford: Issue Action Publications.
- COOMBS, W.T. (2002). "Assessing online issue threats: Issue contagions and their effect on issue prioritisation". **En:** *Journal of Public Affairs*, 2(4), p. 215-229.
- CRABLE, R.E.; VIBBERT, S.L. (1985). "Managing issues and influencing public policy" . **En:** *Public Relations Review*, 11(2), p. 3-13.
- EWING, R.P. (1997). "Issues management: Managing trends through the issues life cycle". **En:** C.L. Caywood (ed.). *The handbook of strategic public relations & integrated communications*. New York: McGraw-Hill.
- FAHEY, L. (1986). "Issues management: two approaches" . **En:** *Strategic Planning Management*, 81, p. 85-96.
- FEMERS, S.; KLEWES, J.; LINTEMEIER, K. (2000). "The 'life of an issue' and approaches to its control". **En:** *Journal of Communication Management*, 4(3), p. 253-265.
- FINK, S. (1986). *Crisis Management*. New York: AMACOM.
- 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)". **En:** *Revista del Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya*, 5 (abril), p. 10-12.
- HAINSWORTH, B.; MENG, M. (1988). "How corporations define issues management". **En:** *Public Relations Review*, 14(4), p. 18-30.
- HALLAHAN, K. (2001). "The dynamics of issues activation and response: An issues proceses model". **En:** *Journal of Public Relations Research*, 13(1), p. 27-59.
- HEATH, R.L. (1997). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Thousand Oaks: Sage.
- HEATH, R.L. (2002). "Issues management: Its past, present and future". **En:** *Journal of Public Affairs*, 2(4), p. 209-214.
- LAUZEN, M.M.; DOZIER, D.M. (1994). "Issues management mediation of linkages between environmental complexity and management of the public relations function". **En:** *Journal of Public Relations Research*, 6(3), p. 163-184.
- MCGRATH, G.B. (1998). *Issues management, Anticipation and influence*. San Francisco: International Association of Business Communicators.
- PLOWMAN, K.D.; REVELLE, C.; MEIROVICH, S.; PIEN, M.; STEMPLE, R.; SHENG, V.; FAY, K. (1995). "Walgreens: A case study in health care issues and conflict resolution". **En:** *Journal of Public Relations Research*, 7(4), p. 231-258.