

Las fuentes humanas en inteligencia (HUMINT)

y su aplicación en ferias y congresos

Xavier Herrero

Las fuentes humanas en inteligencia (HUMINT)

y su aplicación en ferias y congresos

Xavier Herrero



XUT CONSULTING

XUT Consulting es una consultoría formada por un equipo multidisciplinar que ofrece servicios integrales en el ámbito de la comunicación, la transparencia, la inteligencia y el marketing.

XUT trabaja desde la profesionalidad, el rigor y la tecnología para aportar a los clientes soluciones innovadoras y efectivas.

En el campo de la inteligencia, **XUT** ofrece servicios de planificación estratégica, análisis de prospectiva, servicio de estudios, visualización de datos, estudio de mercados y análisis de la competencia, vigilancia tecnológica y tratamiento de fuentes humanas en Inteligencia Competitiva.

EL AUTOR

Xavier Herrero. Licenciado en Psicología, diplomado en Criminología y en Investigación Privada, Máster en Analista de Inteligencia y Postgrado en Dirección de Seguridad Privada.

Posee una larga experiencia en consultoría, coordinación y docencia en los ámbitos de la psicología y la seguridad; además de ser experto en fuentes humanas.

PRESENTACIÓN

En los últimos tiempos, la inteligencia competitiva —disciplina encargada de planificar, capturar información, procesarla y analizarla para apoyar la toma de decisiones— se ha introducido de manera intensiva en la gestión de las organizaciones. En un mundo complejo y globalizado, disponer de información reduce riesgos e incertidumbres. Los cambios tecnológicos y el desarrollo de internet no han proporcionado una cantidad ingente de datos. Muchas empresas han destinado muchos esfuerzos y recursos en este ámbito. Sin embargo, han olvidado un actor estratégico: los seres humanos.

La inteligencia humana (HUMINT) se refiere a cualquier información recogida de una fuente humana. En este informe, Xavier Herrero realiza un recorrido por las diferentes técnicas que se pueden ejecutar con el objetivo de concienciar de la importancia



de atender sobre la obtención, prevención y tratamiento de las fuentes humanas de la empresa. Concretamente, su aplicación en ferias y congresos representa una de las acciones principales que se debe de tener en cuenta. La información gris (la que proviene de fuentes humanas) constituye una información estratégica de gran valor que requiere una apuesta decidida de planificación (a nivel externo) y de protección (a nivel interno).

En este contexto, XUT Consulting ofrece el servicio de realización, asesoramiento y formación sobre tratamiento y protección de fuentes humanas. En el seno de un mercado único y competitivo, dotarse de todas las herramientas de obtención y políticas de prevención es un ejercicio vital para anticiparse a la competencia y asegurar el desarrollo efectivo de nuestra empresa. En definitiva, mucho que ganar y poco que perder.

Francesc Ponsa
Responsable de inteligencia de XUT Consulting

▼ Fuente: agcordon.com



ÍNDICE

Introducción	11
HUMINT	12
La ética de la inteligencia competitiva en las empresas	15
Clasificación de las técnicas de obtención de información	17
Engaño	19
Información no solicitada	20
Vigilancia oculta	21
Influencia indebida	21
HUMINT en ferias y congresos	22
Elicitación	25
Conclusiones	31
Referencias	32
Bibliografía	
Webgrafía	



Autor: Xavier Herrero

Maquetación: Bruno Mayol

© XUT Consulting, 2016

xutconsulting.com

INTRODUCCIÓN

Las ferias, congresos, y otros eventos multitudinarios reúnen a las principales compañías mundiales en sus sectores, a sus directivos y a sus productos más novedosos.

Según el informe publicado el 24 de Junio de 2015 por la **International Congress and Convention Association (ICCA)** sobre el ranking de las ciudades y países con más participantes en reuniones en 2014, Barcelona ocupó el segundo lugar con 127.469 participantes en 182 reuniones, por detrás de París, que lidera el ranking con 130.516 participantes en 214 reuniones.

Madrid ocupa el tercer puesto en el ranking con 91.452 participantes en 200 reuniones. Tanto Barcelona como Madrid superan en número de participantes a ciudades como Londres, Berlín, Viena, Ámsterdam, Estambul o Singapur.

Por países, **España** logra el **segundo puesto** en el ranking con 289.039 participantes en 578 reuniones, sólo superada por EE.UU. que concentró a 365.338 participantes es 831 reuniones.

Estos datos evidencian la gran oportunidad estratégica que supone para cualquier compañía aprovechar todo ese flujo de información sobre el sector, competidores, proveedores y clientes que se produce en esos eventos.

En numerosas ocasiones, las compañías envían a sus directivos a esas ferias y congresos sin objetivos prefijados, desaprovechando una oportunidad única para obtener **información estratégica**.

Obtener y aprovechar la información requerida entre esa cantidad ingente de información exige una **labor de planificación exhaustiva**, delimitando la información que se desea obtener y de quién se debe obtener; así como disponer de personas con las **capacidades y habilidades** necesarias para obtenerla, y saber analizarla correctamente para posteriormente difundirla a las personas con capacidad de decisión en la compañía.

¹ Statistics Report 2014 (ICCA)

Humint

El objeto de este informe es la descripción de las diferentes técnicas de fuentes humanas (HUMINT) utilizadas en Inteligencia Competitiva para obtener información y como pueden ser aplicadas de forma exitosa por las empresas en ferias y congresos.

Inteligencia Humana (HUMINT) es toda aquella información que se obtiene directamente de personas. Se trata de la Inteligencia más antigua, la tradicional; pero no por ello deja de ser relevante. Más bien al contrario.

**"EL ESPIONAJE NO SE RIGE
POR LA ÉTICA Y EN MUCHAS OCASIONES
NI SIQUIERA POR LA LEGALIDAD;
LA INTELIGENCIA COMPETITIVA TIENE EN
CUENTA LA ÉTICA ADEMÁS DE LA LEGALIDAD."**

Antes de que una información se haga pública en la prensa especializada o en la red, alguna persona ya la tenía en su cabeza y, por lo tanto, era susceptible de ser obtenida de primera mano. Las fuentes humanas son sin duda las de mayor calidad. En el mundo empresarial pueden ser fuentes humanas los proveedores, los clientes, los expertos en un determinado ámbito, los empleados de la competencia o incluso los propios empleados.

Actualmente es imprescindible para las empresas conocer qué hacen sus competidores para así detectar fortalezas y debilidades de su propia organización. Para ello es fundamental la asistencia a ferias y congresos para obtener información estratégica; pero no debemos perder de vista el aspecto ético y legal a la hora de utilizar las fuentes humanas.

En primer lugar, los directivos deben ser capaces de discriminar aquello que es inteligencia competitiva —y que por tanto se rige por imperativos éticos—, de aquello que es espionaje industrial —que a la mayor suerte se rige mediante imperativos legales. La consideración ética de los directivos sobre las distintas técnicas HUMINT es un indicador clave de sus actitudes en cuanto al uso de esas técnicas.

Es imprescindible tomar conciencia de la necesidad de realizar un uso ético de las fuentes humanas por parte de las empresas, así como del enorme daño que implica tanto a la empresa que sufre la

práctica no ética como a la que la realiza, pues a la larga como veremos en numerosos ejemplos una práctica no ética de Inteligencia resulta más perjudicial que beneficiosa.

El espionaje industrial y la **Inteligencia Competitiva (IC)** no son dos caras de la misma moneda, sino dos profesiones distintas (Prescott, 1999). El espionaje industrial no respeta los límites legales, ni tan siquiera los límites éticos por los que se rige la Inteligencia Competitiva. Se concreta en acciones como el robo de secretos comerciales o información, el chantaje, el soborno, e incluso la vigilancia de los equipos y medios informáticos.

Según Rouach y Santi (2001) la información que las empresas obtienen se puede clasificar en:

I. Información blanca: representa la información abierta que se encuentra en bases de datos, publicaciones, internet, etc.

Supone aproximadamente el 80% de la información recogida por las empresas.

II. Información gris: representa la información de dominio no-público. Las proporcionan las fuentes abiertas disponibles sólo para la gente que está dentro de un determinado círculo de difusión específico. Se puede encontrar en congresos, ferias, proveedores, vendedores y clientes. Principalmente se obtiene mediante fuentes humanas.

Aproximadamente corresponde a un 15 % de la información recogida.

III. La información oscura/espionaje: Es la información recopilada de forma ilegal, como puede ser mediante el soborno, el robo de información, etc. Constituye propiamente el espionaje industrial.

Puede suponer un 5 % de la información recogida.

**"LA INFORMACIÓN GRIS SUELE ANTICIPARSE
A LA BLANCA Y, POR ELLO, TIENE UN GRAN
VALOR EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL."**

El espionaje no se rige por la ética y en muchas ocasiones ni siquiera por la legalidad; la Inteligencia Competitiva tiene en cuenta la ética además de la legalidad.

Hay una delgada línea que separa lo ético y lo no ético en algunas técnicas de obtención de información que se hallan en la zona gris. La IC se nutre de la información blanca pero también de la información gris. Nos encontramos con gran cantidad de cursos, publicaciones, artículos, webs,... relativos a la información blanca pero se detecta un notable vacío en cuanto a información gris.

Se trata sin duda de la gran desconocida, pero no por ello la menos importante, ya que suele anticiparse a la información blanca, siendo de un valor notable en la estrategia empresarial.

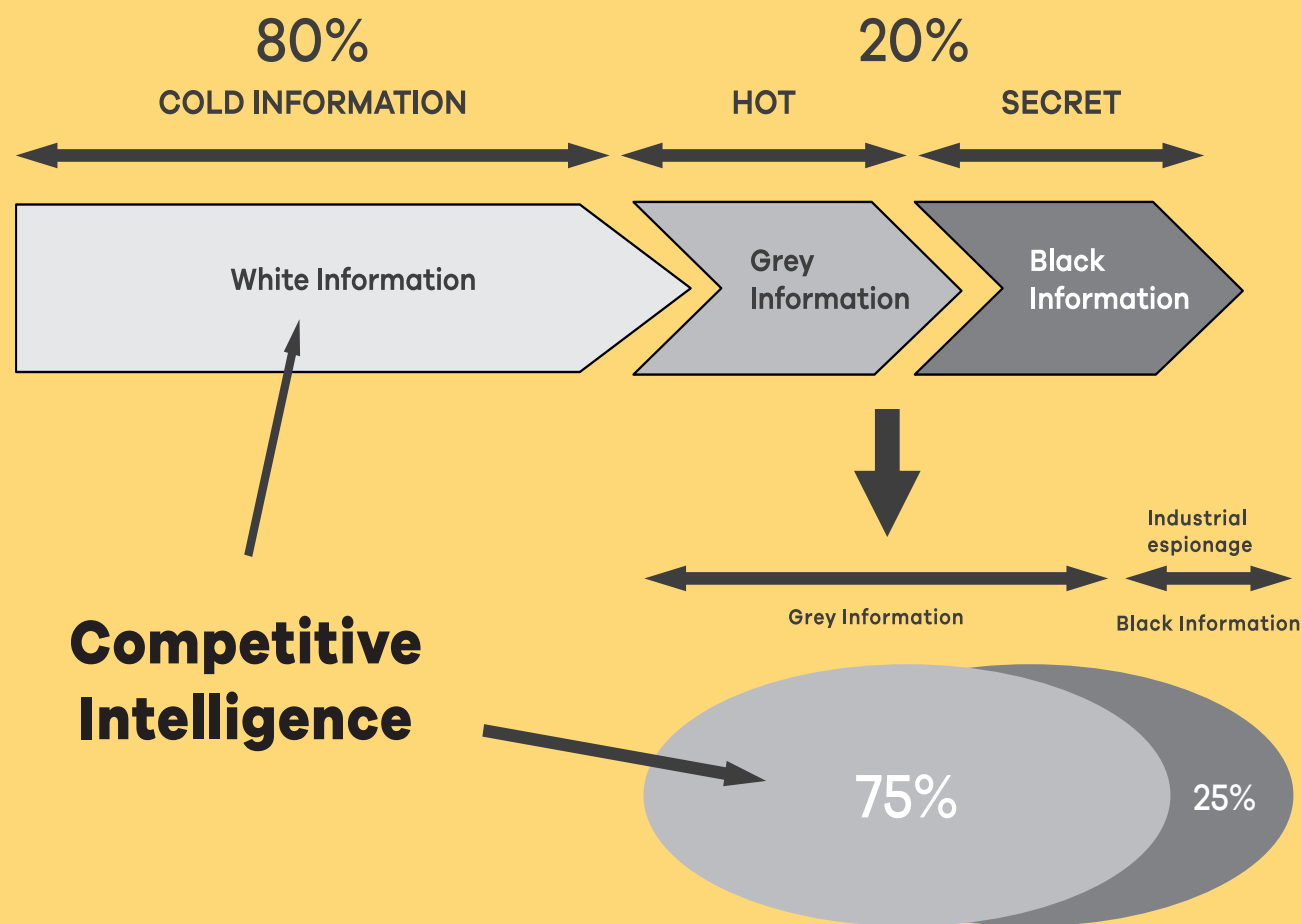


FIGURA 1. Clasificación en función del tipo de información / Fuente: Daniel Rouach and Patrice Santi (2001).

LA ÉTICA DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS

Obtener y aprovechar información de la competencia ha sido, es, y será parte del negocio empresarial. Sin embargo, todos debemos ser responsables de mantener unos estándares éticos elevados a la hora de realizar actividades de Inteligencia competitiva.

En este sentido, disponemos del Código Ético para profesionales de **SCIP (Strategic and Competitive Intelligence Professionals)**², cuyos preceptos a cumplir son los siguientes:

- Esforzarse continuamente para aumentar el reconocimiento y respeto de la profesión.
- Cumplir con la legislación vigente, nacional e internacional.
- Expresar claramente toda la información relevante, como identidad propia y de la organización previamente a cualquier entrevista.
- Evitar conflictos de interés en el cumplimiento de nuestras obligaciones.
- Proporcionar recomendaciones realistas y honestas y conclusiones en la realización de nuestras obligaciones.
- Promover este código de ética en nuestra compañía, con terceras partes y con toda la profesión.
- Seguir y cumplir fielmente las políticas, objetivos y directrices de la empresa.

2. www.scip.com

Para resolver las dudas respecto a si una determinada práctica constituye IC o **Espionaje Industrial**, existen una serie de reglas universales sobre la ética de las fuentes humanas que pueden concretarse en las siguientes preguntas:

- ¿La información confidencial es privada o es pública?
- ¿La información está en un espacio privado o público?
- ¿Se han tomado medidas de protección por parte de la empresa propietaria de la información?
¿Se han violado esas medidas?
- ¿Puede generar mala imagen para nuestra empresa si nos descubren?
- ¿Puede comportar problemas legales para nuestra empresa?

De todas formas, un comportamiento poco ético no beneficia a largo plazo. Kahaner (1998) subraya la relación entre ética y daño económico destacando que la razón más importante para un comportamiento ético en la compañía es mantenerla lejos de los juzgados, de escándalos legales, etc.

Cada vez son más las empresas, principalmente las grandes, que independientemente de las reglas generales asumidas por la comunidad profesional de Inteligencia Competitiva, en un intento por tener un protocolo propio y explícito, recogen en sus códigos de conducta de una forma más genérica o más detallada lo que está permitido y lo que está prohibido a sus empleados en cuanto a Inteligencia Competitiva.

En algunos casos, multinacionales como Coca-Cola o Procter & Gamble incluso recogen supuestos concretos de actuación y recomendaciones para los empleados ante determinadas situaciones.

▼ IMAGEN 2. Mobile World Congress. Barcelona, 2015 / Fuente: *bileworldcapital.com*



▼ IMAGEN 3. Stand para feria / Fuente: *fair-stand.net*

CLASIFICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Para Sawka (2001) de todo el proceso de Inteligencia Competitiva, la obtención de información es la fase que más riesgo tiene de caer en engaños o problemas éticos. La elección de unas determinadas técnicas de obtención de información empleadas por una empresa supone un indicador básico de la ética de su unidad de IC.

Podemos clasificar las técnicas de obtención de la información de diferentes formas. Paine (1991) clasificó cualquier técnica “oscura” en cuatro grupos: falsa representación (falsear la propia identidad para obtener información que la otra parte nunca nos proporcionaría si conociese nuestra identidad real), influencia impropia (por ejemplo sobornar a la otra parte para que proporcione información), vigilancia oculta (seguimiento a los comerciales de la competencia con el fin de conocer sus clientes o potenciales clientes, búsqueda en la basura) y robo.

Prescott (2001), introduce cuatro categorías: engaño (incluiría la falsedad de identidad y/o de objetivo) influencia indebida (como el soborno), vigilancia oculta (grabación de conversaciones, búsqueda en la basura) e inteligencia no solicitada (recibida accidentalmente).

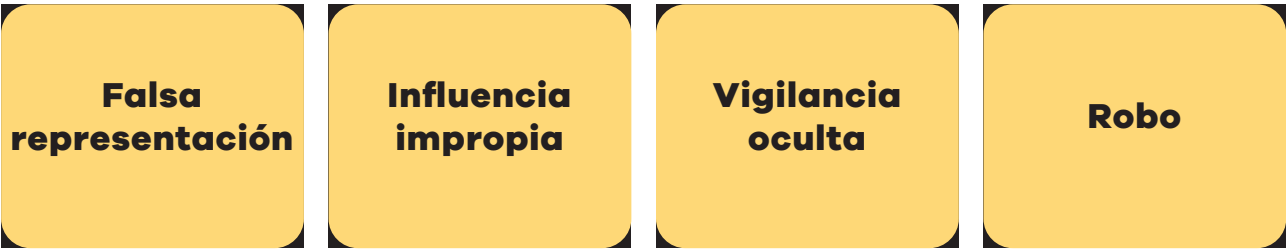


Figura 2. Cuatro grupos de técnicas oscuras / Fuente: Paine (1991).



Figura 3. Categorías de técnicas oscuras según Prescott / Fuente: Prescott (2001).

- El engaño incluye falsear la identidad de la persona y/o compañía y también falsear la verdadera intención de ésta.
- La influencia indebida se refiere a técnicas como el soborno o aprovecharse de una relación sentimental para obtener información.
- La vigilancia oculta sería la grabación de conversaciones confidenciales, la búsqueda en las basuras, o el seguimiento a comerciales de la competencia para observar sus visitas, entre otras prácticas.
- La información no solicitada hace referencia a aquella que nos llega de forma accidental.

ENGAÑO

Podemos dividir la categoría de engaño en falsear el objetivo y en falsear la identidad.

FALSEAR EL OBJETIVO

Consiste en obtener información sin revelar el propósito real que se pretende. Es decir: ocultando la verdadera intención. Puede producirse bien mediante la obtención de información en entrevistas de selección, la realización de entrevistas con el único propósito de obtener información, la entrevista con un cliente o proveedor; o bien en una conversación aparentemente inocente con un competidor en la cafetería durante un receso en un congreso.

En 1988 la revista Fortune recogía en un artículo la contratación de headhunters por parte de la cadena hotelera Marriot para entrevistar a managers regionales de las cinco principales cadenas hoteleras competidoras con el objetivo de investigar el mercado. Gracias a esta práctica, Marriott obtuvo información sobre tablas salariales, formación, expectativas de promoción, etc.

Este hecho fue considerado como poco ético por el sector, pero Marriot argumentó que sus prácticas eran totalmente éticas puesto que a los candidatos se les dijo en las entrevistas que no había ningún puesto disponible en ese momento, sino que era de cara a posibles futuros puestos, y que además algunos de ellos fueron contratados posteriormente (Dumaine, 1988).

En 1996 el directivo José Ignacio López de Arriortúa, de General Motors (GM), fue contratado por Volkswagen. General Motors lo acusó de espionaje industrial y robo de documentos confidenciales —planes de fábricas y prototipos— para proporcionarlos a Volkswagen.

El proceso finalizó en 1997 con un acuerdo entre las dos multinacionales, por el que Volkswagen se comprometía al pago de cien millones de dólares y a comprar componentes a GM por valor de mil millones de dólares durante siete años.

FALSEAR LA IDENTIDAD

La falsedad de identidad puede ser tanto por acción (proporcionar una identidad falsa) como de omisión (omitir nuestra identidad sin proporcionar ninguna otra).

Un buen ejemplo sería la omisión de la identidad por parte del empleado de una firma de consultoría de IC al solicitar información en el stand de un competidor del cliente de la consultoría de IC.

INFORMACIÓN NO SOLICITADA

Consiste en la información sobre los competidores que de forma accidental, no buscada, llega a un empleado. En este tipo de información se plantean grandes dudas éticas. La diferencia sobre si esa información puede utilizarse o no radica principalmente en su confidencialidad.

Puede darse directamente desde un empleado de la competencia (hay que prestar especial atención en cafeterías, restaurantes, hoteles, medios de transporte, ascensores, salas de espera y conversaciones telefónicas). Hay que tener en cuenta que muchas personas dejan de hablar si alguien llega después que ellos, pero no si la persona estaba allí antes que ellos.

También hace referencia a la información que un cliente, proveedor o ex empleado de la competencia puede proporcionar sin que se le pregunte. Según Karen Rothwell (2008), cuando se recibe una información no solicitada se deben seguir los siguientes pasos:

- 1- **Proporcionar la información al departamento legal de la Compañía.**
- 2- **Anotar bajo qué circunstancias se obtuvo la información confidencial y guardar esas anotaciones.**
- 3- **No copiar o retener una copia del material y desprenderse lo antes posible del mismo.**

Un ejemplo de buena práctica lo tenemos en el caso recogido en el diario El País³, según el cual una trama integrada por tres individuos intentaba vender a Pepsi documentos confidenciales y una muestra de un producto secreto desarrollado por su eterna rival Coca-Cola, por 1,5 millones de dólares. Los implicados fueron acusados de robo, fraude y de desvelar secretos industriales. Pepsi advirtió de inmediato a Coca-Cola sobre las intenciones de esta trama de espionaje industrial y le facilitó una copia con el contenido de la carta. “Hicimos lo que cualquier empresa responsable habría hecho”, comentó el portavoz Mark Dollins.

A raíz de este caso de espionaje, el presidente ejecutivo de Coca-Cola, Neville Isdell, dio la orden para que se revisase la política interna de protección de información.

3. www.elpais.com/elpais/2006/07/06/actualidad/1152168529_850215.html

VIGILANCIA OCULTA

Se puede concretar en acciones como la búsqueda en la basura o el seguimiento a comerciales de la competencia durante sus visitas con el fin de conocer quiénes son sus clientes y/o potenciales clientes. Esta práctica, aunque no es necesariamente ilegal en algunos países, se considera espionaje industrial por su poca ética.

Unilever y Procter & Gamble protagonizaron uno de los casos de espionaje industrial más escandalosos. En 2001, cuando ambas compañías se encontraban en plena batalla por el mercado de los champús, se supo que en Estados Unidos Procter & Gamble contrató detectives privados para obtener información sobre los productos para el cuidado del cabello de sus competidores. Los investigadores fueron descubiertos rebuscando en los contenedores de basura en el exterior de las oficinas de la compañía llegando a acumular gran cantidad de documentos sin destruir sobre los planes de Unilever sobre champús. Unilever amenazó con emprender acciones legales y el caso se resolvió con un acuerdo por valor de diez millones de dólares.

INFLUENCIA INDEBIDA

Hace referencia a las técnicas en las que se ejerce una influencia poco ética o incluso ilegal como pueden ser el soborno, el chantaje o el aprovechamiento de una relación sentimental.

En los años 80 fue muy famoso el caso de espionaje empresarial de empresas informáticas apodado Japscam (escándalo japonés) por la prensa. Como se recogió en el foro de Invertia⁴ en 1981 Hitachi misteriosamente se hizo con un conjunto completo de cuadernos de Adirondack de IBM.

El hecho de que contuviesen documentos de diseño de IBM llenos de secretos técnicos de esta empresa y una marca que decía “PARA USO INTERNO DE IBM ÚNICAMENTE” no hizo que Hitachi los devolviera.

Hitachi llegó a un acuerdo extrajudicial y pagó a IBM 300 millones de dólares, según se divulgó.

4. www.servicios.invertia.com/foros/read.asp?idMen=1024192022#lyF3hrEjmc7fHaR9



HUMINT EN FERIAS Y CONGRESOS

▲ IMAGEN 4. MiCo, situado en Milán, es uno de los centros de congresos más grandes de Europa / Fuente: *businessdestinations.com*

Uno de los mejores lugares para averiguar lo que está sucediendo en el mundo empresarial y de los competidores son las ferias y congresos.

La mayoría de grandes compañías utilizan ferias para presentar y lanzar nuevos productos. Algunas de estas presentaciones son recogidas en los medios, pero no todas. En ocasiones pasarán meses hasta que un producto aparezca en un artículo de una publicación especializada

A estas ferias suelen asistir personas con gran capacidad de decisión como pueden ser los CEO's, presidentes, directores o gerentes. Acceder a estas personas suele ser bastante complicado. Por este motivo, el evento es una excelente oportunidad para conocerlas en primera persona y conversar con ellas.

La obtención de información en ferias y congresos es una actividad que debe ser planificada con meticulosidad. Algunas compañías importantes disponen de su propia Unidad de IC que puede realizar esa labor. Sin embargo, para la mayoría de compañías recurrir a consultorías de IC especializadas puede ser la solución más recomendable.

"LAS FERIAS Y CONGRESOS SON BUENOS LUGARES PARA AVERIGUAR QUE ESTÁ HACIENDO LA COMPETENCIA"

Fases a seguir ante una feria o evento:

I. Antes del evento (se recomienda iniciar esta fase varios meses antes de la feria o evento)

- Definir qué competidores son objetivo de inteligencia
- Definir nuestros objetivos: KIT (Key Intelligence Topics)
 - › Estratégicos: descubrir oportunidades como nuevos clientes, avances tecnológicos, cambios de tendencia, etcétera.
 - › EWS (Early Warning Signals o Señales de Alerta Temprana): descubrir amenazas tácticas de los competidores o nuevos productos sustitutivos.
 - › Perfiles: incrementar el conocimiento acerca de los clientes y competidores

Sobre la información que deseamos obtener debemos realizarnos las siguientes preguntas:

- ¿Qué información necesitamos obtener?
- ¿Quién será la fuente que puede proporcionarnos esa información y dónde localizarla?
- ¿Quién será el encargado/s de obtener la información?
- ¿Cómo o mediante qué método se obtendrá la información?
- ¿Cuándo o en qué momento se obtendrá la información?
- ¿Dónde se obtendrá la información?
- ¿Para qué hay que obtener dicha información?

Se aconseja seguir el siguiente protocolo:

- Conseguir el listado de expositores
- Conocer el programa de actividades del evento
- Averiguar qué hoteles tienen acuerdos con el evento
- Conocer el espacio alquilado por la competencia y a ser posible los montadores del stand.
- Buscar a los directivos, comerciales, y su perfil con el fin de preparar las técnicas de obtención de información a utilizar.
- Buscar los productos e innovaciones de la compañía
- Tener en cuenta la ética de las ferias: ¿Qué está permitido y qué no?
- Ser consciente de las limitaciones. No se puede obtener información de todos los competidores a la vez.
- Asignar a cada miembro del equipo una misión específica para optimizar los recursos.

II. Durante el evento

- Se deben cubrir tantas actividades como sea posibles (seminarios, conferencias) y acudir a la presentación de productos
- Visitar los stands de los competidores en hora punta para obtener de forma pasiva la información.
- Visitar los stands de los competidores durante momentos de poca asistencia para poder realizar preguntas directas
- Hay que estar abiertos a nuevos contactos y entrevistarse con los ponentes y asistentes.

III. Después del evento

- Cada día el equipo de Inteligencia debería reunirse al acabar el evento para revisar qué se ha conseguido, qué no y el porqué, los problemas que han surgido y cualquier posible tendencia observada.
- Posteriormente al evento hay que realizar reuniones de seguimiento, analizar los resultados, extraer las fortalezas y las debilidades de nuestra empresa y distribuir la inteligencia.

ELICITACIÓN

Hagamos hincapié en la elicitación como conjunto de técnicas que puede ser empleada en múltiples situaciones en inteligencia de fuentes humanas y, de forma especial, en ferias y congresos.

La elicitación puede definirse como un proceso que evita preguntas directas y emplea un estilo de conversación que ayuda a reducir sospechas y reticencias durante la conversación e incluso después, para maximizar al máximo el flujo de información. Según el informe publicado por la oficina de Criminología en Hamburgo y el diario Handelsblatt el 18.7% de los casos de espionaje a los trabajadores “se les escapan” informaciones de la empresa, como datos sobre sus productos o estrategia, en conversaciones con competidores o servicios secretos de espionaje extranjeros.

El objetivo de la elicitación es obtener información que se considera que es probable que tenga la fuente, la cual no necesariamente admite tenerla, que puede o no colaborar y puede o no saber quién es la persona con la que conversa.

Debemos tener en cuenta que las personas recuerdan mucho mejor las preguntas directas que se les han realizado que una conversación aparentemente inocente.

PERSONAS MÁS SUSCEPTIBLES A LA ELICITACIÓN

- Profesores y catedráticos (tienen tendencia a enseñar, a instruir, incluso fuera de las aulas)
- Personal de ventas y marketing (tendencia a hablar “mucho”, en ocasiones incluso a presumir de sus logros)
- Ex-trabajadores despedidos resentidos (el resentimiento y la sed de venganza son un detonador incomparable para facilitar información)
- Empleados y/o funcionarios de nivel inferior, como recoge el hacker Midnick (2002), en su libro sobre Ingeniería Social *The Art of Deception*, puede ser más fácil manipular a personal de bajo nivel en la jerarquía para que revelen información aparentemente inocua, pero que servirá como primer paso para obtener información más sensible.

Estos empleados no son conscientes del valor de la información que poseen o del resultado de ciertas acciones. Son más fácilmente influenciados por personas que demuestran autoridad, personas externas que conocen a alguien importante en la empresa o el reconocimiento que pueda tener al hacer un favor.



IMAGEN 5. "City business people" / Fuente: 123rf.com

PERSONAS MENOS SUSCEPTIBLES A LA ELICITACIÓN

MÉDICOS

ABOGADOS

PSICÓLOGOS

PERIODISTAS

DETECTIVES PRIVADOS

Todos estos profesionales están acostumbrados a guardar confidencialidad, la mejor manera de abordarlos es "de profesional a profesional", para provocar hablar de casos profesionales.

Figura 4. Profesionales menos susceptibles a la elicitación / Fuente: Elaboración propia.

CARACTERÍSTICAS QUE DEBE MOSTRAR UN ELICITADOR

- Apariencia amistosa e inocente
- Mostrarse despreocupado
- Mostrar curiosidad pero sin agresividad
- Capacidad de escucha
- Adaptación a los cambios durante la conversación
- Buena memoria
- Tacto

En la elicitación debe darse lo que se conoce como "suspensión del ego". Es decir: el protagonista debe ser la fuente, hasta que el elicitor no haya conseguido sus objetivos no puede mostrar su ego (posición, responsabilidad, etcétera).

PASOS EN LA ELICITACIÓN

I. Planificar cuál es nuestro objetivo

- ¿Qué información o tipo de información necesitamos?
- ¿Para qué necesitamos esa información?

II. Conocer la máxima información posible del contacto

Las personas suelen colaborar más cuando se sienten a gusto con su compañía. Si sabemos algo acerca de nuestro contacto, ya tenemos un punto de ventaja que nos puede permitir conocer su personalidad

- ¿Ha escrito/publicado algo que te ayudará a comprender su personalidad, creencias, valores?
- ¿Cuál es su edad?
- ¿Cuál es su ideología política?
- ¿Sus gustos personales?
- ¿Sus hobbies?

Es importante conocer las características humanas de la fuente para decidir qué técnica utilizaremos para explotar al máximo su debilidad:

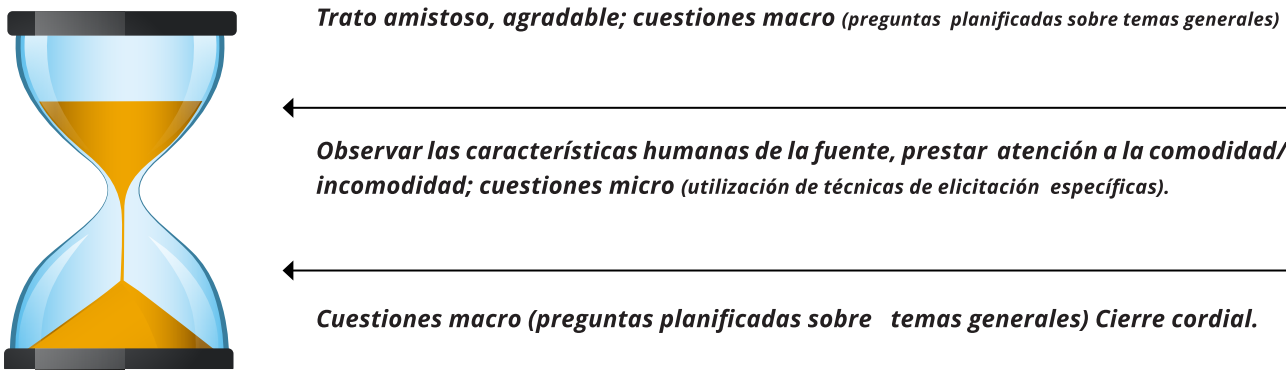
- Necesidad de reconocimiento
- Tendencia natural a enseñar o corregir a los demás (habitual en profesores, mandos, auditores, coachs, etcétera)
- Tendencia natural a demostrar a los demás que están equivocados
- Incapacidad para guardar secretos
- Tendencia a infravalorar el valor de la información que posee uno mismo o la capacidad del receptor para entenderla.
- Tendencia a buscar ser reconocido como un experto en la materia
- Tendencia de algunos profesionales a hacer confesiones a otros expertos o colegas de profesión.

III. Proceso de elicitación

El primer contacto debe ser tan natural que si el individuo lo analiza retrospectivamente no encuentre nada extraño en ello. Nunca debe considerar que ha sido objetivo de obtención de inteligencia (Ostrovsky, 1991)

Hartley (2011) recomienda que hay que crear la oportunidad para el acercamiento a la fuente aprovechando aspectos en común y que nos diferencien de los demás.

Una vez hemos entablado la conversación, de acuerdo con Nolan (1999) debemos seguir el modelo del “reloj de arena”, según el cual empezaremos con cuestiones “macro” para ir bajando al detalle, a lo “micro”, y luego finalizar con cuestiones “macro” otra vez.



Está demostrado que las personas recuerdan mejor de lo que hablaron al principio y al final de una conversación pero peor lo hablado a mitad de conversación. En la elicitación se debe aprovechar ese aspecto. Veamos algunas técnicas concretas de elicitación:

TÉCNICAS DE ELICITACIÓN

Provocaciones

Pretenden provocar una pregunta de la fuente hacia el elicitor aprovechando un simple comentario sobre una noticia aparecida en prensa para poder iniciar así un tema de forma natural. A su vez pueden servir de introducción de otras técnicas como quid pro quo, incredulidad o crítica.

Quid pro quo

Se basa en la tendencia humana hacia la reciprocidad. Cuando ofrecemos algo a alguien éste tiende a sentir que está en deuda y, por tanto, a devolver el favor (información en este caso).

Halagos

Los halagos sirven para mejorar el rapport con la fuente. Deben parecer siempre sinceros y no exagerados; se pueden utilizar expresiones del tipo “si no tuviesen una persona con tus contactos, conocimientos...”.

Falsas afirmaciones

Las afirmaciones falsas pueden utilizarse como medio para forzar a la fuente a corregir al elicitor y conocer los datos correctos. Suele funcionar con científicos, investigadores y profesores.

Un ejemplo lo tenemos en la película *Cortina rasgada* de Alfred Hitchcock cuando el presunto traidor y científico norteamericano Michael Armstrong expone en una pizarra sus hallazgos sobre física nuclear de forma errónea para que su colega, el profesor de Alemania Oriental, no pueda evitar corregirle desarrollando la fórmula correcta en la pizarra.



Ignorancia

Consiste en mostrar conocimientos pobres sobre el tema en cuestión pero cierta curiosidad para forzar que la fuente nos instruya. Un peligro supone que la fuente considere un ignorante total al elicitador y deje la conversación o detecte que sabe más de lo que aparenta.

Explotar el instinto de queja

Muchas personas sienten necesidad de que escuchen sus quejas, en este caso sobre cuestiones laborales tales como horas de trabajo, condiciones económicas, incentivos...

Incredulidad

Se trata de una técnica que consiste en mostrar incredulidad ante la fuente para incitar a ésta a ampliar la información con el objetivo de dar más credibilidad a sus afirmaciones.

Las personas tienden a creer en lo que hacen, sus proyectos, sus modelos de negocio, sus métodos, y tenderán a defenderlos con argumentos o incluso datos.

Ejemplo: *No creo que se pueda diseñar y producir un producto así en tan poco tiempo...*

Crítica

Se basa en realizar críticas a la capacidad innovadora, productiva, comercial o de cualquier otro tipo de la empresa de la fuente aprovechando la tendencia a defender los intereses propios de la fuente. Esta técnica suele ser provechosa sobre todo con fuentes leales a sus compañías.

Conocer este conjunto de técnicas puede ser útil en ferias y congresos tanto para obtener información del sector o de la competencia para conseguir una ventaja competitiva como para proteger la información de nuestra compañía ante la competencia.

CONCLUSIONES

Las ferias y congresos son eventos a los que ninguna empresa que pretenda competir con garantías en su sector puede renunciar. Asistir a dichos eventos sin planificar qué información concreta es objeto de nuestro interés y cómo obtenerla, constituye un error común, pero no por ello menos grave, que una empresa competitiva no puede cometer.

Animamos a la compañías a desarrollar dentro de sus códigos de conducta y buenas prácticas acciones relativas a la Inteligencia Competitiva por parte de sus empleados, recogiendo aquello que está permitido y lo que no, así como las consecuencias que puede derivarse tanto para el empleado como para la compañía fruto de una mala práctica de Inteligencia Competitiva.

Sería muy deseable que esta práctica se impusiese en todas las empresas (independientemente del sector) en aras de generar valores éticos en todo el ámbito empresarial. Los directivos deben entender que la IC consiste en conseguir un cúmulo de pequeñas piezas, y que la precipitación por conseguir alguna de las piezas de forma rápida suele conllevar más perjuicios que beneficios.

Asimismo, conocer las principales técnicas para obtener información en ferias y congresos es fundamental tanto para aquellos que pretendan utilizarlas, siguiendo los estándares éticos establecidos, como para aquellos que deseen proteger la información de su organización en dichos eventos.

Desgraciadamente siempre habrá directivos dispuestos a asumir esos riesgos. Por consiguiente, será crucial para la supervivencia de las empresas implantar políticas de Contrainteligencia en las empresas que contemplen un proceso permanente de sensibilización y formación del personal en materia de seguridad y discreción. Cabe recordar que cualquier persona puede convertirse en una fuente en un momento dado (cliente, proveedor, experto en la materia, académico, el propio trabajador...).

En épocas de crisis económica en las que la incertidumbre laboral está a la orden del día todavía se hace más importante protegerse de fugas de información. Los motivos para que una persona se convierta en fuente pueden ser principalmente los recogidos en el anacronismo MICE: Money (Económicos), Ideology (Ideológicos), Compromise (Compromiso o Coerción según la fuente) y Ego. Un trabajador desmotivado, insatisfecho, resentido o ambicioso puede convertirse en una vulnerabilidad para la empresa.

▼ IMAGEN 7. Humint Advisors / Fuente: linkedin.com



REFERENCIAS

Bibliografía

Calof, Jonathan. *Trade Show Intelligence: Intense, Exhaustive and Fun*. Competitive Intelligence Magazine. Volume 6. Number 6. Nov-Dec 2003.

Comai, Alessandro. *Global Code of Ethics and Competitive Intelligence: An Ethical Perspective of Competitors*. Journal of Competitive Intelligence and Management. Volume 1. Number 3. 2003.

Dumaine, B., *Corporate Spies Snoop to Conquer*. Fortune, pp. 68-76. November 7, 1988.

Figar Pérez-Campoamor, Pedro. Proyecto fin de carrera *Análisis de riesgos de espionaje industrial*. Escuela Técnica Superior de Ingeniería.Universidad Pontificia Comillas. 2006.

Hamilton, Shauna y Fleisher, Craig S. *Understanding the Ethical Aspects of Competitive Intelligence* (Chapter 22). *Frontiers in Competitive Intelligence*. Edited by Craig S. Fleisher and David L. Blenkhim, 2000.

Hartley George y Karinch Maryann. *The most dangerous business bokk you'll bever read*. Wiley, 2011.

Kahaner, L. *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*. Carmichael, CA: Touchstone Books, 1998.

Mitnick, Kevin. *D. The Art of deception: Controlling the human element of security*.

Nolan, John. *Confidential – Business secrets getting theirs- keeping yours*. Yardley Chambers, 1999.

Ostrovsky, Victor y Hoy, Clare. *El camino de la decepción*. Editorial Planeta, 1991.

Paine, L.S. *Corporate Policy and the Ethics of Competitor Intelligence Gathering*. Journal of Business Ethics, 10(6), 423-436.

Prescott, J.E. y S.H. Miller [eds.]. *Proven Strategies in Competitive Intelligence*. New York, NY: John Wiley & Sons and Society of Competitive Intelligence Professionals, 2001.

Rothwell, Karen. *Ethics: The limits of intelligence gathering, Outward Insights. The analyst's corner*. Volume 11, Number 2. March-April 2008.

Rouach, D. y P. Santi. *Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes*. European Management Journal 19(5):552-559, 2001.

Sawka, K. *The Analyst's Corner: The Ethics of Analysis*. Competitive Intelligence Magazine, Vol. 4, No. 6, pp. 38-39, 2001.

Stopa, Frank. *The human skills: Elicitation & Interviewing*. Edited by Frank Stopa, 2010.

Trevino, L.K. y G.R. Weaver. *Ethical Issues in Competitive Intelligence Practice: Consensus, Conflicts, and Challenges*. Competitive Intelligence Review, 8(1), 61-72, 1997.

Webgrafía

International Congress and Convention Association (ICCA)
www.iccaworld.com

Center for Exhibition Industry Research
www.ceir.org

CNN Expansión: Cuidado con los empleados infieles (06/01/2008)
www.cnnexpansion.com/midinero/2008/01/04/cuidado-con-los-empleados-2018infieles2019

CNN Money: Corporate spies snoop to conquer many companies are learning something the Japanese have long known - The value of competitive intelligence. One lesson: Forget the James Bond stuff (Fortune Magazine).
By Brian Dumaine. Reporter associate Terence P. Pare November 7, 1988
www.money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1988/11/07/71245/index.htm

El País. Hitachi y Mitsubishi reconocen haber comprado documentos de IBM (Edición 25/06/1982)
www.elpais.com/diario/1982/06/25/economia/393804011_850215.html

El País. Una empleada de Coca-Cola intentó vender a Pepsi una fórmula secreta de la marca (Edición del 06/07//2006)
www.elpais.com/elpais/2006/07/06/actualidad/1152168529_850215.html

Finance and Tech Signal Bold Attitudes on Ethics By Joe Light. The Wall Street Journal (March 7, 2011)
www.online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748704728004576176711042012064

Foro Invertia de Terra
www.servicios.invertia.com/foros/read.asp?idMen=1024192022#lyF3hrEjmc7fHaR9

Strategic and Competitive Intelligence Professionals
www.scip.org



Pensando el mundo global