



**LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA A TRAVÉS DE LOS
SISTEMAS DE INTELIGENCIA.**

Diciembre de 2008

Pablo Sánchez de Ocaña Ruiz de la Prada
Dr. Ciencias Económicas y Empresariales
Responsable de desarrollo de negocio de Interligare.
Área de Inteligencia
psanchezdeocana@interligare.com
www.interligare.com

LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA A TRAVÉS DE LOS SISTEMAS DE INTELIGENCIA.

Es innegable que uno de los valores más importantes de una compañía es su capacidad de generar CONFIANZA en todos aquellos ámbitos donde desarrolla su actividad. Actividad entendida no sólo en el ámbito comercial, en su relación con clientes, sino en su vinculación con la sociedad en su conjunto y con todos aquellos que, por cualquier motivo, toman contacto con la compañía (proveedores, clientes, accionistas, distribuidores, empleados, etc.) La confianza es un valor esencial para aspirar a lograr una posición de liderazgo y más si cabe, para mantenerla.

Como dicen algunos expertos en marketing: “*el valor de la CONFIANZA es la esperanza de que se vaya a obtener del otro algo que ya se espera*”. Es una apuesta hacia el futuro sobre algo que no se controla y que se prevé será satisfactorio. Es, por tanto, algo subjetivo que pone en relación una expectativa y la realidad.

Si existe confianza en la empresa, en sus trabajadores, en sus proveedores, en sus servicios, etc., no habrá límites al desarrollo futuro de la compañía, si no existe CONFIANZA, será difícil que la empresa avance y logre sus objetivos. Por tanto, generar CONFIANZA y mantenerla será una de las tareas más importantes que ha de hacer la empresa que aspire a sobrevivir en los mercados actuales.

La confianza y la reputación corporativa

Como ya se comentó la confianza es una percepción de los demás, es algo subjetivo, pero que afecta de manera significativa a las posibilidades de crecimiento y desarrollo de una compañía. Es, por tanto, algo que debe ser gestionado y controlado dentro del Gobierno Corporativo. La opinión de los stakeholders (personas que se pueden ver afectados o son afectados por las actividades de una empresa) debe ser gestionada para conocer cuales son sus expectativas con respecto a la compañía y en que medida el contacto con ella produce satisfacción o por el contrario defrauda sobre lo esperado. La opinión que de la compañía se tenga se recoge conceptualmente dentro de lo que se ha venido en llamar la **Reputación Corporativa**.

ESQUEMA GENERAL DE LAS DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA



En general la gestión de la Reputación Corporativa se realiza a partir de una información que se obtiene del análisis de la opinión grupos afectados por la actividad de la empresa. Para ello, se utilizan técnicas propias de la investigación de mercados (cuantitativa y cualitativa) para determinar esas opiniones. Esas técnicas se aplican a muestras estadísticamente representativas de esos colectivos estudiados y sobre el análisis de los medios (Clipping de Prensa, etc.)

Sin embargo, el mundo de la comunicación, de la opinión, de la prescripción, de la influencia, se ha “democratizado” gracias a Internet en su modelo web 2.0. Actualmente, la opinión de clientes, empleados, proveedores, etc. sobre su experiencia en el contacto con una compañía puede determinar una mejora de la reputación o una seria amenaza a la misma. Ya no sólo están los periódicos, las revistas especializadas, la radio y la televisión. Ahora, cualquiera puede comprometer la reputación corporativa de una compañía. Sirva de ejemplo la rápida y acertada reacción del Presidente de Dominos Pizza¹, en Estados Unidos, ante el video “Desgusting Pizza” (asquerosa pizza) que unos empleados malintencionados filmaron y colgaron en YouTube recientemente.

Esa “democratización” de la influencia requiere un nuevo modelo en la gestión de la comunicación corporativa y un mayor control sobre todo aquello que puede influir en la percepción de nuestros stakeholders “híper-conectados”. En definitiva, es preciso que la empresa desarrolle sistemas de detección de las amenazas a su reputación, considerándolas de manera análoga a lo que se entiende en el mundo de la seguridad como “amenaza asimétrica”.

¿Cómo gestionar la vulnerabilidad de nuestras compañías ante esta realidad tan inmensa y variada?

Para encontrar la respuesta a esta pregunta debemos buscar aquellas organizaciones que más han avanzado en la gestión de los riesgos, las vulnerabilidades y las amenazas: los gobiernos, los ejércitos y sus sistemas de inteligencia. Esta referencia a la inteligencia en el ámbito militar y de defensa no nos debería resultar nada nuevo, ya que desde prácticamente el comienzo de la humanidad esta industria militar ha proporcionado a la sociedad civil grandes herramientas para la mejora y el avance de su bienestar: el radar, los satélites de comunicaciones, el GPS, Internet, etc. son ejemplos recientes de esa contribución.

Efectivamente, la inteligencia como disciplina y los sistemas de inteligencia como herramienta, pueden contribuir de manera notable a la gestión moderna y actual de este nuevo entorno de la comunicación global, mundial y asimétrica.

La Inteligencia como disciplina

A la hora de explicar y definir lo que es la inteligencia debemos entender ésta en sus dos dimensiones: proceso y producto:

- **Como proceso**, son actividades mentales dirigidas a obtener el significado de los hechos que ocurren dentro de un dominio objetivo del mundo real.
- **Como producto**, es información destilada, percedera y orientada a reducir las incertidumbres de los responsables de tomar decisiones en el contexto de una organización.

¹ <http://www.youtube.com/watch?v=716AJ49xNSQ&hl=es>

Desde esa perspectiva, la inteligencia se entiende, precisamente, como la facultad de ligar (etimológicamente, el vocablo inteligencia está referido al inter-ligare) de hallar nexos entre las cosas y descubrir unidades subyacentes de información relevante. Por ello se puede afirmar que:

Inteligencia es el conocimiento obtenido a través del procesamiento adecuado de la información, que se brinda a los responsables de tomar decisiones sobre un asunto determinado.

Los Sistemas de Inteligencia como medio para lograr la superioridad informativa y estratégica.

Un Sistema de Inteligencia es una organización compleja de personas, métodos, procedimientos y tecnologías mediante los cuales se puede recabar información, analizarla y convertirla en conocimiento que minimice la incertidumbre en la toma de decisiones. Es, por tanto, un conjunto de elementos humanos, metodológicos, operacionales y tecnológicos cuya finalidad es proporcionar una superioridad estratégica al que lo utiliza, a través de una superioridad informativa. (Objetivo análogo a su empleo en el área de la Seguridad Nacional)

De manera más concreta se puede establecer que un Sistema de Inteligencia es un Sistema Socio-Técnico, algo más que aplicaciones informáticas potentes en el manejo de datos. Es una tecnología guiada por personas que aplican una metodología, sistemática, científica y rigurosa de acceso, gestión y análisis de la información estratégica.

Un sistema socio- técnico está compuesto de cuatro áreas específicas o subsistemas que interactúan entre si y que proveen de superioridad informativa.



Sistema Organizacional:

Formado por las personas que van a desarrollar los procesos de búsqueda y análisis de la información. Cada miembro de este equipo debe tener unas funciones bien diferenciadas y definidas. Será importante que se encuentren bien alineadas con los objetivos de la organización.

Sistema Metodológico:

Una aproximación a las fuentes de información bajo la orientación del Método Científico. Un sistema de conocimiento basado en evidencias² que ayude a lograr un conocimiento abierto, objetivo, libre de subjetividades y que no dé nada por supuesto.

Este sistema metodológico se plantea desde la máxima humildad para reconocer lo que se sabe, lo que se sabe que se desconoce y lo que no se sabe, que no se sabe. El rigor en la captura y manejo de la información, la refutación y corroboración de fuentes, la fijación de hipótesis y el rigor científico, garantizan una toma de decisiones basadas en evidencias y no en creencias o suposiciones.

Sistema Operacional:

Busca establecer la mecánica en la elaboración de los informes de inteligencia tanto para peticiones recurrentes al sistema, como respuesta a eventos no planificados y necesidades puntuales de información estratégica.

Sistema Tecnológico:

Aplicaciones informáticas de captación, tratamiento y análisis de la información. Incluye la posibilidad de tratar informativamente datos hallados en cualquier soporte (alfanumérico, imagen, video, señal de radio, Internet, correo electrónico, señal de Tv, etc) y traductores al Inglés y Español de más de 350 idiomas.

En definitiva, un sistema socio-técnico de inteligencia es un conjunto de personas que emiten conclusiones relevantes a partir de información sintetizada y analizada con ayuda de herramientas informáticas, metodologías y procedimientos que desarrollan ese proceso de manera eficiente.

El producto de inteligencia: los informes de inteligencia.

Los sistemas de inteligencia finalmente tienen la misión de monitorizar una parcela de la realidad y emitir conclusiones derivadas del análisis de esa realidad a través de la aplicación del *Método Científico*. Esas conclusiones, evidencias, son consecuencia del trabajo de los analistas de inteligencia que emiten hipótesis sobre esa realidad que investigan. Eso quiere decir que el componente humano es siempre primordial a la hora de obtener inteligencia. La tecnología es un medio, no un fin. Siempre ha de haber alguien que extraiga de estas tecnologías todo su potencial.

En este sentido, dotar a los analistas de una metodología de trabajo y una formación adecuada resulta esencial para poder conseguir proveer de evidencias estratégicas que permitan una toma de decisiones más fundamentada. Porque la inteligencia debe ser:

² Según la Real Academia de la Lengua Española una Evidencia es: "*Certeza clara y manifiesta de la que no se puede dudar*", "*Prueba determinante en un proceso*"; "*Certidumbre de algo, de modo que el sentir o juzgar lo contrario sea tenido por temeridad*".

- **Instrumental:** La Inteligencia no tiene ningún valor en sí misma. La Inteligencia tiene valor en cuanto se "usa" o, mejor dicho, "se consume". Todo esfuerzo de inteligencia en que la misma no se "consume", es completamente inútil.
- **Objetiva:** Inteligencia y política no son la misma cosa. La función de un S.I. es poner en conocimiento de los usuarios la información obtenida. Su fin es decir la verdad, aunque esta no sea la que les guste oír a los responsables.
- **Oportuna:** Debe llegar cuando se requiera, si no es así y llega tarde es inútil y los resultados para una organización pueden ser desastrosos.
- **Calidad:** El producto obtenido debe iluminar y enriquecer los procesos de toma de decisiones en una Organización.
- **Humilde:** Los S.I. deben saber que no son los únicos poseedores de conocimientos de alto nivel sobre un tema. Ellos deben respetar y consultar constantemente a ejecutivos, personal de la organización en general y académicos y expertos independientes en los diferentes temas que deben atender.

En cuanto a los beneficios que aportan esos informes a la dirección de marketing se centran en ofrecer superioridad en la gestión del DAFO Corporativo (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y son:

Gestión de Debilidades:

- Prevención y anticipación ante Crisis Corporativas (ataques, accidentes, errores, etc.)
- Superioridad informativa en la Gestión de crisis.
- Incremento de control de los medios de comunicación y de la publicity.
- Incremento del seguimiento y control sobre stakeholders.
- Control de la Imagen corporativa en un entorno Web 2.0.

Gestión de las Amenazas:

- Anticipación, prevención y mejor gestión y neutralización de las amenazas a la reputación corporativa y a la imagen de la empresa y o a su marca en cualquier soporte o país.
- Prevención de fugas de información sensible para la compañía
- Prevención del fraude de productos y de marcas.

Gestión de Fortalezas:

- Mejora en la gestión de las ventajas competitivas.
- Refuerzo y mantenimiento de posiciones de liderazgo.
- Superioridad informativa en la negociación con terceros.
- Evaluación de la rentabilidad de las acciones de marketing.

Gestión de Oportunidades:

- Detección temprana de oportunidades comerciales y de negocios.
- Nuevos mercados y productos. Nuevos nichos.
- Mejor comprensión de los mercados y de los clientes.
- Gestión de la innovación.

Estas son algunas de las utilidades que pueden ofrecer los sistemas e informes de inteligencia en el ámbito del marketing y la comunicación, pero de manera similar a lo que haría un foco de luz, éste se puede orientar en el sentido que la compañía desee, arrojando claridad sobre aquel aspecto puntual o recurrente que la organización desee monitorizar, controlar y gestionar, aportando siempre un gran valor: la superioridad estratégica a través de la superioridad informativa.

Más información:

Pablo Sánchez de Ocaña Ruiz de la Prada³
psanchezdeocana@interligare.com

³ Sobre el Autor:

Pablo Sánchez de Ocaña Ruiz de la Prada es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, Profesor del Departamento de Marketing de la UCM y Director del área de Consultoría de Inteligencia de Interligare.