



Artículo de Investigación

LA GESTIÓN DE FUENTES HUMANAS A TRAVÉS DE PROFESIONALES ESPAÑOLES: UNA APROXIMACIÓN CUALITATIVA

Juan Tejero

Analista de defensa (Sector privado)

Máster en Análisis de Inteligencia

Grado en Psicología en la Universidad Complutense de Madrid, España

jntj011@proton.me

Recibido 04/07/2025

Aceptado 25/11/2025

Publicado 30/01/2026

doi: <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i1.8303>

Cita recomendada: Tejero, J. (2026). La gestión de fuentes humanas a través de profesionales españoles: una aproximación cualitativa. *Revista Logos Guardia Civil*, 4(1), 301–328. <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i1.8303>

Licencia: Este artículo se publica bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Depósito Legal: M-3619-2023

NIPO en línea: 126-23-019-8

ISSN en línea: 2952-394X

LA GESTIÓN DE FUENTES HUMANAS A TRAVÉS DE PROFESIONALES ESPAÑOLES: UNA APROXIMACIÓN CUALITATIVA

Sumario: 1. INTRODUCCIÓN. 2. MARCO TEÓRICO. 2.1. Motivaciones. 3. METODOLOGÍA CUALITATIVA. 3.1. Elección de muestra y datos. 4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS 5. CONCLUSIONES. 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Resumen: En esta investigación se analizan cuáles son algunos de los elementos que impactan en el desempeño de la gestión de Fuentes Humanas desde la experiencia práctica de profesionales españoles. Ante la escasez de estudios españoles publicados sobre el estudio de factores implicados en la gestión de dichas Fuentes a través de expertos, se emplea el método de análisis temático reflexivo cualitativo de expertos para sistematizar los conocimientos operativos que aportan. Los objetivos del estudio buscan identificar factores psicológicos que incrementan el éxito en la gestión de Fuentes: motivaciones que facilitan u obstaculizan la obtención de información, técnicas efectivas para establecer relaciones de confianza, e indicadores de calidad de estas relaciones operativas; y así responder las hipótesis planteadas. Los resultados, como el que las motivaciones ideológicas o morales son factores de alta confiabilidad, el seguir unas pautas de actuación efectiva y eliminar las ineficaces o estar guiado por un sistema de actuación, entre otros; proporcionan base empírica para refinar estrategias de aproximación y desarrollar doctrina de entrenamiento en HUMINT.

Abstract: This research examines some of the key factors that impact human source management performance drawing from the practical experience of Spanish professionals. Given the scarcity of Spanish studies on variables involved in human source management through expert analysis, a qualitative expert reflexive thematic analysis employed as an analytical technique to systematize the operational knowledge they provide. The study objectives seek to identify psychological factors that increase success in source management such as motivations that either facilitate or hinder information acquisition, effective techniques for building trust-based relationship, and quality indicators of these operational relationships, thereby addressing the proposed hypotheses. The results, including the finding that ideological or moral motivations are highly reliable factors, following effective operational protocols and eliminating ineffective ones, or being guided by a systematic approach, among others, provide an empirical basis for refining engagement strategies and developing HUMINT training doctrine.

Palabras clave: HUMINT, fuentes humanas, psicología aplicada, motivaciones, expertos.

Keywords: HUMINT, human sources, applied psychology, motivations, experts.

ABREVIATURAS

APA: Asociación Americana de Psicología

CIFAS: Centro de Inteligencia de las Fuerzas Armadas

CNI: Centro Nacional de Inteligencia

CNP: Cuerpo Nacional de Policía

CNV: Comunicación No Verbal

CV: Comunicación Verbal

FH: Fuente Humana

FsHs: Fuentes Humanas

GC: Guardia Civil

HUMINT: Inteligencia Humana (Human Intelligence)

1. INTRODUCCIÓN

La experiencia práctica constituye una fuente de conocimiento en el campo de la inteligencia humana (en adelante, HUMINT), particularmente en el ámbito de la gestión de Fuentes Humanas. La compleja naturaleza de las interacciones entre agentes y Fuentes demanda un entendimiento profundo, ya no solo a través de los marcos teóricos convencionales; sino requiriendo la incorporación sistemática de los conocimientos acumulados por profesionales con experiencia operativa real.

Este enfoque metodológico no es novedoso en el ámbito internacional. Allison D. Redlich y sus compañeros (2014) se centraron en determinar qué métodos percibían los interrogadores como eficaces, encuestando sistemáticamente a 152 expertos militares y federales estadounidenses en el tema. Del mismo modo, Nunan (2020) entrevistó a diversos profesionales para conocer la relevancia de la relación para adquirir información de inteligencia. Sin embargo, contar con información sobre los elementos y variables psicológicas que influyen en la gestión de FsHs resulta fundamental en la actualidad para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite anticipar comportamientos, identificar vulnerabilidades y diseñar políticas de seguridad más efectivas y adaptadas a las amenazas emergentes. A pesar de esta relevancia, son escasos en España los estudios publicados que aborden esta temática, existiendo así una brecha significativa para obtener análisis de inteligencia de excelencia.

El análisis temático reflexivo (ATR) de la información suministrada por expertos se ha considerado una metodología adecuada para capturar, sistematizar y validar los conocimientos (Naeem et al., 2023) desarrollados a través de años de práctica operativa. Esta aproximación cualitativa permite identificar patrones, técnicas y estrategias que han demostrado su eficacia en contextos reales, proporcionando una base sólida para el desarrollo de doctrina y metodologías de entrenamiento.

Así, la importancia del análisis cualitativo en investigación aplicada se fundamenta en su capacidad para explorar fenómenos complejos desde la perspectiva de quienes los han experimentado directamente (Lim, 2025). Piénsese por un momento en cómo, en el contexto de HUMINT, donde cada interacción podría entenderse como única y las variables contextuales pueden ser múltiples, las experiencias y perspectivas de personas expertas proporcionan ideas que difícilmente podrían obtenerse mediante otros métodos. No es extraño escuchar por los profesionales experimentados que han desarrollado intuiciones y habilidades en este ámbito que, si se analizan sistemáticamente, pueden revelar principios para la gestión efectiva de Fuentes.

En esta investigación, los objetivos específicos del análisis de contenido se orientan hacia la identificación de algunos elementos psicológicos que proporcionan una mayor probabilidad en el éxito en la gestión de Fuentes Humanas. Se buscan las motivaciones que facilitan la obtención de información relevante y aquellas que lo impiden, así como establecer algunas de las técnicas más efectivas para el establecimiento y mantenimiento de relaciones de confianza con las Fuentes. Finalmente, se aspira a delimitar los indicadores que permiten evaluar la calidad y eficacia de estas relaciones operativas, siguiendo los estudios de Moffett et al. (2021), donde realizaron una revisión de la literatura que identificó seis categorías susceptibles de impactar en el manejo de una fuente de inteligencia humana encubierta (CHIS) o informante.

En este estudio se continúa dicha línea de investigación abierta por Moffett et al. (2021), analizando tres de estas categorías fundamentales: la motivación del informante, el establecimiento del rapport y la obtención de información, dado que constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de relaciones operativas efectivas en el contexto de HUMINT.

En cuanto a las hipótesis, en este análisis, se parte de la premisa de que no todas las motivaciones de las Fuentes son igualmente propicias para fomentar relaciones de confianza sostenibles. En este sentido, se plantearon las siguientes:

“La motivación ideológica puede fomentar una relación de confianza, mientras que la coacción puede complicarla (H1)”.

“Dentro de las técnicas de aproximación, para establecer una relación de confianza, los elementos más importantes son generar emociones positivas, adecuar el estilo comunicativo de la Fuente con escucha activa y la menor será presentarse de manera excesivamente formal (H2)”.

Estas son las que se contemplaron y se procuró dar respuesta a las mismas, permitiendo así refinar la comprensión de los factores que influyen en la eficacia de las estrategias de aproximación y en la sostenibilidad del vínculo con la Fuente.

2. MARCO TEÓRICO

La psicología aplicada a la gestión de Fuentes constituye el fundamento teórico sobre el cual se sustenta la práctica efectiva de HUMINT. Esta disciplina integra principios de la psicología operativa con las necesidades específicas de las operaciones de inteligencia, proporcionando un marco científico para entender y optimizar las interacciones entre agentes y Fuentes.

La psicología operativa, según la definición de la Asociación Americana de Psicología (APA, 2023), consiste en la aplicación de los principios de la ciencia psicológica en las operaciones realizadas en respaldo de la seguridad nacional, defensa nacional y seguridad pública (Staal y DeVries, 2020). Esta aproximación se presenta como el área idónea para satisfacer las funciones y necesidades de las operaciones de inteligencia humana, aportando principios y habilidades psicológicas que contribuyen de manera significativa a una toma de decisiones más efectiva.

La aplicación de la ciencia psicológica operativa puede ser altamente beneficiosa para la inteligencia en operaciones ofensivas y defensivas, abarcando desde la recopilación de información, la realización de interrogatorios o la identificación de sesgos cognitivos en la actuación de los miembros de inteligencia (Heuer, 1999). Además, puede ser crucial en la identificación de vulnerabilidades, oportunidades y/o factores de riesgo asociados a las FsHs.

Algunas otras contribuciones de la psicología al ámbito de la inteligencia se materializan mediante la formulación de perfiles de personalidad y el estudio de la conducta, apoyado en metodología científica. Estos perfiles buscan no solo descifrar la predisposición psicológica de una Fuente y la estrategia para abordarla, sino también

analizar cómo determinados rasgos de personalidad, junto con la motivación, pueden influir en el rendimiento de la Fuente y de los agentes.

2.1. MOTIVACIONES

Entender la motivación fortalece las relaciones. Algunas investigaciones previas basadas en la observación han resaltado la relevancia de comprender las motivaciones de la Fuente por parte de los manipuladores de Fuentes (Dabney y Tewksbury, 2016; como se citó en Moffett et al., 2022). Por esta razón, la precisa identificación de las motivaciones para colaborar por parte de un informante permite a los encargados de tratarle de modo que se pueda ejercer una influencia más efectiva sobre su comportamiento y disminuir los riesgos asociados.

La captación de nuevos posibles informantes y la gestión de las relaciones ya establecidas se basan en gran parte en la comprensión de las motivaciones del informante, sus intereses y los rasgos distintivos de su estilo de vida. Para ello, existen diversos modelos que facilitan la identificación de la tipología de motivaciones.

Para Ian Stanier y Jordan Nunan (2021), el modelo "FIREPLACES" sirve como una herramienta mnemotécnica diseñada para facilitar la estructuración del análisis de motivaciones de una Fuente y así aliviar la carga cognitiva del manipulador, siendo uno de los marcos más ampliamente utilizados en el contexto de HUMINT. Este modelo surge como respuesta a las limitaciones del marco tradicional "MICE" (Money, Ideology, Coercion, Ego) que ha sido ampliamente cuestionado por carecer de fundamentos sólidos en investigaciones científicas reales, lo que resulta en una capacidad predictiva limitada y motivaciones notablemente simplificadas (Charney e Irvin, 2016).

Las motivaciones del modelo FIREPLACES se derivaron de la investigación exhaustiva de autobiografías y biografías de informantes reales que fueron enviadas a unidades de Fuentes dedicadas a su explotación en el Reino Unido (Stanier y Nunan, 2021). A partir de este análisis, Stanier y Nunan expandieron significativamente el modelo MICE, añadiendo nuevas dimensiones motivacionales: venganza (revenge), emoción (excitement), protección (protection), estilo de vida (lifestyle), acceso (access) y sentencia (sentence), proporcionando así mayor profundidad y permitiendo identificar mejor las motivaciones subyacentes del informante.

Es así que, el acrónimo FIREPLACES, engloba y estructura las principales motivaciones que pueden impulsar a una Fuente a colaborar que pueden ser la “Financiera” (recompensas monetarias), “Ideológica” (convicciones políticas o morales), “Reconocimiento” (búsqueda de prestigio o estatus), “Ego” (satisfacción del narcisismo personal), “Personal” (venganza o agravios individuales), “Lifestyle” (mejora del estilo de vida), “Afecto” (vínculos emocionales), “Coerción” (presión o amenaza), “Excitement” (búsqueda de emociones fuertes) y “Sentence” (evitar condenas o reducir penas). Es importante destacar que, para comprender por qué una Fuente decide proporcionar información, resulta fundamental analizar en profundidad estas motivaciones específicas, ya que permiten al gestor construir estrategias más efectivas y personalizadas de captación y mantenimiento de la relación con el informante.

Ahora bien, no hay que perder de vista, que, además de la identificación temprana y precisa del tipo de motivación dominante en una Fuente, pues constituye un factor

determinante para el éxito de la operación, el manejador debe valorar su naturaleza o sus razones como la magnitud o el grado de compromiso con la acción. En ese sentido, cada categoría motivacional presenta características específicas en términos de confiabilidad, estabilidad temporal y susceptibilidad a la manipulación externa.

Es por ello, que se podría concluir que la motivación constituye un elemento central en la gestión de Fuentes Humanas, ya que determina la predisposición de un individuo a colaborar y mantener una relación continuada con el gestor. Comprender qué impulsa a una fuente a proporcionar información permite al agente adaptar su estrategia relacional y anticipar comportamientos.

A este respecto, la teoría de la Expectativa de Vroom (Vroom, 1964), ampliamente utilizada en el ámbito organizacional, ofrece un marco también aplicable a la relación con fuentes. Según este modelo, la motivación de una persona para actuar depende de tres factores: la expectativa que es la creencia de que su esfuerzo producirá el resultado deseado, la instrumentalidad o convicción de que ese resultado conllevará una recompensa y la valencia que es el valor que la persona otorga a dicha recompensa. Sin embargo, se ha planteado que dicha teoría presenta la limitación de no considerar las expectativas sociales y la conformidad grupal, por lo que es importante considerar e incluir el impacto social como cuarto elemento (Fang, 2023).

Aplicado al contexto de HUMINT, teniendo esto anterior en cuenta, una fuente colaborará si cree que su información será valorada, que su colaboración tendrá consecuencias positivas (protección, reconocimiento, beneficio económico, satisfacción personal) y que esas consecuencias son significativas para ella. De este modo, identificar qué valora realmente la fuente -seguridad, estatus, ideología, afecto o recursos materiales- puede permitir al gestor construir una relación sólida y duradera, ajustada a las expectativas específicas del informante.

Las técnicas de establecimiento y mantenimiento de confianza se fundamentan en principios psicológicos bien establecidos, particularmente en los conceptos de rapport, sincronización emocional y reciprocidad social. El rapport, entendido como la conexión psicológica entre la Fuente y el agente que facilita la colaboración, que ayuda para establecer una base sólida para la cooperación (Goodman-Delahunty y Howes, 2016), no solo fomenta la confianza mutua, sino que también propicia una comunicación fluida, creando las condiciones óptimas para la obtención de información.

Los indicadores de eficacia en la relación agente-Fuente abarcan tanto elementos verbales como no verbales. Desde una perspectiva conductual, se incluyen aspectos como el mantenimiento del contacto visual, la sincronía gestual, el uso de pronombres inclusivos y la disposición a compartir información personal. Desde una perspectiva operativa, la eficacia se evalúa mediante la precisión y relevancia de la información proporcionada, la estabilidad temporal de la relación y el cumplimiento de los objetivos informativos establecidos.

Esto anterior tiene importancia porque la integración de estos elementos conceptuales proporciona un marco comprensivo para entender la complejidad inherente a la gestión de Fuentes Humanas, permitiendo desarrollar aproximaciones sistemáticas y basadas en evidencia para optimizar estas interacciones en el ámbito de la inteligencia.

3. METODOLOGÍA CUALITATIVA

El presente estudio adoptó el análisis temático reflexivo (ATR) como técnica analítica principal para el procesamiento de la información recabada de los expertos. Esta metodología, desarrollada originalmente por Braun y Clarke (2006) como Análisis Temático (AT), ha evolucionado en los últimos años incorporando explícitamente el papel activo y reflexivo del investigador como parte fundamental del proceso analítico, tal como señalan las propias autoras (Braun y Clarke; 2021) y sugieren Pérez-Mena y Sánchez (2021). El ATR se seleccionó, para los propósitos de esta investigación, por su capacidad para identificar, analizar y reportar patrones temáticos dentro de los datos cualitativos, proporcionando un marco sistemático y riguroso que reconoce la interpretación como un proceso interactivo donde el investigador participa activamente en la construcción del conocimiento a partir de las experiencias y perspectivas de los profesionales consultados."

La implementación del análisis temático siguió las seis fases delineadas en la guía metodológica de Braun y Clarke, adaptándose específicamente a las características del contenido experto en gestión de Fuentes Humanas. La primera fase se inició durante la transcripción de las entrevistas grabadas, proceso que permitió una familiarización inicial con los datos y la identificación de elementos relevantes para el análisis posterior, ejerciendo el investigador un rol reflexivo activo sobre el contenido y su interpretación.

El proceso de codificación de primer orden constituyó la segunda fase del análisis, caracterizada por un examen sistemático de los datos para identificar y codificar expresiones y frases significativas. Durante esta etapa se extrajeron códigos de primer orden que fueron organizados en un documento estructurado y sometidos a revisión para evitar redundancias. Un ejemplo de esta sistematización fue la fusión de expresiones como "que analiza bien" y "habilidades analíticas" para crear el código unificado "analítico". El proceso reflexivo permitió al investigador cuestionar y justificar estas decisiones de codificación, asegurando coherencia y transparencia metodológica.

La tercera fase involucró la amalgamación de códigos de primer orden relacionados para formar códigos de segundo orden, proceso que culminó con la creación de categorías generales. Esta etapa requirió un análisis interpretativo más profundo, buscando conexiones conceptuales entre los elementos identificados y agrupándolos en función de su relevancia temática y coherencia conceptual, manteniendo así una postura reflexiva sobre las interpretaciones realizadas.

En la fase 4^a se desarrolló la categorización en temas principales, donde se revisaron los posibles temas emergentes, comparándolos tanto con extractos específicos de datos como con el conjunto completo de información recopilada. Este proceso aseguró que los temas identificados fueran representativos del corpus de datos y mantuvieran coherencia interna.

Los criterios de saturación teórica se aplicaron durante la quinta etapa, que involucró la definición y asignación de nombres a los temas, garantizando su interrelación sin superposiciones conceptuales. La saturación se consideró alcanzada cuando no emergieron nuevos códigos o temas relevantes durante el análisis de las últimas entrevistas procesadas, indicando que el corpus de datos había sido explorado de manera exhaustiva.

La fase final consistió en la producción del análisis, integrando tanto la bibliografía especializada como los datos extraídos para generar una síntesis comprensiva. El enfoque reflexivo aplicado durante todo el proceso permitió una interpretación más profunda y consciente de los datos, reconociendo la influencia del investigador en la construcción del conocimiento. Esta metodología permitió transformar las experiencias individuales de los expertos en conocimiento sistemático y transferible, proporcionando una base sólida para el desarrollo de recomendaciones prácticas y orientaciones doctrinales.

3.1. ELECCIÓN DE LA MUESTRA Y DATOS

Con el objetivo de recabar información especializada, se conformó una muestra intencionada de 17 expertos, procedentes de distintas instituciones del ámbito de la inteligencia y la seguridad en España. Esta muestra incluyó a seis profesionales del Centro Nacional de Inteligencia (en adelante, CNI), dos del Centro de Inteligencia de las Fuerzas Armadas (en adelante, CIFAS), cuatro de la Guardia Civil (en adelante, GC) y cuatro del Cuerpo Nacional de Policía (en adelante, CNP). Todos ellos accedieron voluntariamente a participar en el estudio y, en conjunto, los participantes contaban con una amplia trayectoria profesional, acumulando entre 20 y 30 años de experiencia en sus respectivos organismos, con rangos de edad comprendidos entre los 31 y los 65 años, principalmente en el ámbito de la Inteligencia, y dentro de esta en la gestión de FsHs. La muestra estuvo compuesta mayoritariamente por hombres (70,59 %; n=12), mientras que las mujeres representaron el 29,41 % (n=5).

En concreto, la mayoría de los expertos del CNI (n=6) presentaban el mayor nivel de experiencia, 30 años, y un rango de edad superior de hasta 65 años. Por su parte, los participantes del CIFAS y la Guardia Civil, con 20 años de experiencia, se encontraban en un rango etario de 31 a 50 años, mientras que los de la Policía Nacional, con 25 años de experiencia, estaban entre los 51 y los 65 años.

El proceso de selección inicial se complementó mediante una estrategia de muestreo en cadena o “bola de nieve”, solicitando a los primeros participantes que contactaran con otros expertos que cumplieran los criterios del estudio. Siguiendo a las investigadoras Kitchenham y Pfleeger (2002) esta técnica, la de bola de nieve, es ampliamente empleada cuando la población resulta difícil de identificar para los investigadores.

En función de la disponibilidad de cada sujeto, se aplicaron diferentes modalidades de recogida de datos: entrevistas presenciales semiestructuradas (n=4), entrevistas telefónicas semiestructuradas grabadas (n=4) y cuestionarios escritos enviados por correo electrónico o mediante Google Forms (n=9). Las entrevistas se habían diseñado con antelación estableciendo objetivos claros y medibles, utilizando un guion flexible que permitía profundizar en aspectos emergentes relevantes durante la conversación, manteniendo así cierto equilibrio en la conversación. Las entrevistas orales tuvieron una duración variable, entre 30 y 90 minutos.

El cuestionario empleado fue diseñado específicamente para esta investigación por el propio investigador, basándose en la revisión bibliográfica y en el conocimiento especializado del ámbito de HUMINT. El instrumento fue sometido a revisión por dos psicólogos, quienes realizaron correcciones orientadas a mejorar la claridad, pertinencia y adecuación de las preguntas al contexto. Para minimizar sesgos en las respuestas, se

utilizaron preguntas abiertas que evitaban sugerir al participante, y se garantizó el anonimato absoluto de los participantes, reduciendo así el sesgo de deseabilidad social. Además, durante las entrevistas se aplicaron técnicas de escucha activa y reformulación para asegurar la correcta interpretación de las respuestas sin influir en el contenido de las mismas.

Dada la sensibilidad del tema tratado, se garantizó la confidencialidad de todos los participantes, quienes otorgaron su consentimiento verbal para el uso exclusivo de sus aportaciones en el marco de esta investigación.

4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS

El análisis temático de las entrevistas con expertos en gestión de FsHs reveló seis temas principales relacionados con aspectos de la práctica profesional en HUMINT:

I. La adaptación a la Fuente y la preparación del agente como elementos fundamentales.

A los participantes se les solicitó que compartieran sus opiniones sobre las actitudes y aptitudes esenciales que un técnico de obtención de información debe poseer para alcanzar su objetivo de adquisición de información precisa para enriquecer el análisis. La adaptación completa a la Fuente fue identificada (n=15) como elemento esencial a tener en cuenta:

"Desde mi punto de vista debe ser reflexivo, paciente, capaz de adaptarse al perfil del interlocutor y sobre todo conocer perfectamente el objetivo que quiere conseguir y establecer una estrategia para alcanzarlo" (Participante 10).

"Para mí lo más importante es que el técnico se adapte, se adapte en todos los sentidos a la persona, tanto en acciones, como en pensamiento y emociones. A las virtudes y defectos de la persona que tienes en frente. Si hay que entrevistarse con un terrorista, un pedófilo o un violador, que para el técnico es desagradable, pues el técnico tiene que engranarse con la Fuente y así adquirir la información" (Participante 6).

Cuando un agente se enfrenta a una entrevista con una Fuente, tiene la obligación de suspender su ego, planificar y preparar el tema a abordar en la entrevista, así como conocer a la propia Fuente. Esto implica búsqueda de información previa a través de fuentes abiertas sobre la persona y adquirir conocimiento exhaustivo acerca de la Fuente. Así, este proceso debe revelar intereses personales, aspectos de vida y motivaciones que pueden aprovecharse como puntos clave para establecer conexiones. Esto lo explican de manera adecuada los siguientes participantes:

"Un operador humint tiene que dejar de lado su ego, suspenderlo y, sobre todo, planificar meticulosamente. El manipulador tiene su objetivo claro en su mente. Si es necesario que actúe como para parecer un tonto, lo hará. Si tiene que hacer x, hará x y si tiene que aguantar que le corrija la Fuente, lo hará. Porque la persona que tiene enfrente no es ni amiga ni enemiga; es un receptáculo lleno de información. Mi orgullo no está en que me corrija o no, sino en obtener la información requerida" (Participante 13).

"Hablando de la gestión de Fuentes Humanas, es clave tener la capacidad de análisis para evaluar la Fuente de manera objetiva. Esto incluye considerar aspectos como estudios, dominio de idiomas, posibles sesgos, accesibilidad a información, diferentes tipos de datos, motivaciones y vulnerabilidades, así como la disponibilidad de la Fuente" (Participante 6).

"En cuanto a la interacción, el manipulador debe ser capaz de aprovechar la Fuente de manera estratégica en cada momento, haciendo un uso efectivo de la planificación del encuentro. La explotación debe ser planificada con base en la evaluación realizada anteriormente" (Participante 2).

"Un manipulador de Fuentes debe conocer profundamente el tema del que la Fuente proporciona información. Es aconsejable hablar el idioma de la Fuente. La actitud principal es la de derrochar empatía" (Participante 1).

Respecto a las actitudes que debe tener el gestor de Fuentes, varios participantes destacaron la importancia de ser sociable, reflexivo, demostrar empatía y ser observador, prestando atención a los detalles:

"Un técnico ideal de obtención de información tiene que ser sociable, empático, conciliador" (Participante 3).

"Un técnico ideal tiene que caracterizarse por su observación" (Participante 4).

"Inteligencia emocional, atención a los detalles y observación, empatía" (Participante 8).

Algunos destacaron la importancia de tener formación en psicología para entender los procesos mentales involucrados en la obtención de información, abarcando desde cómo se recibe la información hasta cómo se almacena y se puede evocar y facilitar posteriormente:

"Si consideramos que la información a obtener de una Fuente radica en su cerebro, debemos tener formación en psicología para conocer cómo funcionan los procesos implicados desde la recepción de la información, pasando por su almacenamiento, hasta los que afectan a la evocación y facilitación" (Participante 2).

Es esencial que el profesional sea guiado por un sistema marcado por cada fase de su interacción con la Fuente. Esto no solo promueve la eficacia, sino la importancia de no emprender esta tarea en solitario, sino como parte de un equipo colaborativo. Un participante destacó que el equipo potencia el análisis y permite seguir la evolución de las relaciones, detectando posibles ajustes:

"Debe seguir una doctrina de actuación que le permita ser metódico en todas las fases de la relación con una Fuente y siempre es recomendable que la persona no actúe sola, sino como parte de un equipo, siendo ese equipo el que analice la evolución de la relación para detectar aspectos que se deban corregir. En las relaciones informativas se pueden establecer unos vínculos que afecten al

"objetivo informativo y muchas veces el oficial de relación no es consciente de ello" (Participante 14).

Tabla 1
Primera codificación del análisis temático.

Categoría general	
La adaptación de la Fuente y la preparación del agente como elementos fundamentales	
Códigos de segundo orden	
Rasgos necesarios en el agente	Recursos y preparación del agente
Códigos de primer orden	
Habilidades sociales; Escucha adecuadamente; Suspensión del ego y derrochar empatía; Con amplia cultura y despierto intelectualmente; Observador, analítico, atención al detalle; Previsor y adaptable; Flexible y reflexivo; Paciente;	Organización, método y doctrina de actuación; Conocer profundamente el tema; Tener formación psicológica; Equipo con soporte y verificación

Nota. Elaboración propia

II. Entender la combinación de motivaciones y disponer de recursos fortalece las relaciones.

Iniciar el proceso de influencia sobre una Fuente implica, de manera indispensable, comprender las motivaciones que la impulsan a colaborar, las cuales suelen ser variadas y susceptibles de ser tratadas por el manipulador. Según los participantes, cada motivación presenta ventajas y desventajas, y en realidad es una amalgama de incentivos donde las motivaciones individuales se entrelazan, dando forma a las respuestas y acciones de las FsHs:

"Para empezar a manipular una Fuente es fundamental conocer sus motivaciones para colaborar que en general son varias" (Participante 10).

"La motivación que subyace, una vez identificada, es susceptible de ser tratada para conseguir la información que deseamos" (Participante 11).

"Todas tienen sus pros y contras. De alguna manera, es una combinación de motivaciones y dentro de estas hay sus motivaciones, si tú eres una persona que estás pasando dificultades económicas a lo mejor lo que te interesa es que te den dinero, pero a lo mejor prefieres que te den un trabajo y agradecer que te lo paguen de esa forma" (Participante 10).

Sin embargo, uno de los expertos manifestó que la responsabilidad recae en quien debe recabar información y la importancia de contar con medios adecuados para atender las motivaciones de la Fuente:

"Es labor de quien ha de obtener esa información, disponer de los recursos necesarios para poder satisfacer la motivación de la Fuente. Si no se disponen de dichos recursos, considero que no hay motivación que sea más o menos

"facilitadora". Hay que saber y poder aportar lo que la Fuente precisa para establecer una buena conexión y ganarse su confianza" (Participante 11).

A su vez, los participantes discernieron entre distintas motivaciones, evaluándolas según su idoneidad para facilitar información y determinando, en algunos casos, preferencia en el corto o largo plazo. Se alcanzó consenso general (n=15) que resalta la alta confiabilidad de motivaciones como la ideológica, mientras que aquellas vinculadas a la coerción, lo financiero o a las emociones fueron consideradas menos fiables:

"La coerción no marcha, puede servir para que te dé información falsa" (Participante 1).

"Alguien que colabora por ideología en principio es el más fiable porque lo lógico es que esos principios se mantengan en el tiempo. El que colabora por un pago del tipo que sea es más fácil, pero más inestable porque siempre le pueden ofrecer una cantidad superior a no ser que solo pueda obtener del manipulador el pago que desea" (Participante 11).

"La ideológica considero que es la mejor, la motivación financiera no, ni la de emoción porque son muy fluctuantes, tienes que estar empujando de un lado a otro para llevarla por el camino correcto. Es cierto que te puede dar buenos resultados a corto plazo, el subidón de la emoción sirve para una vez y la siguiente tiene que ser un poco más, es decir, a largo plazo puede dar problemas. Como el dinero, se pueden ir al mejor postor y con la emoción igual, si otro le aporta mayor emoción, se te puede ir" (Participante 13).

"La contraprestación económica es importante y muchas veces necesaria en una relación de tipo informativo, pero hay que ser cuidadoso en el largo plazo y evitar que se conviertan en un hábito o en una rutina, de forma que cada vez se vaya disminuyendo la calidad de la información y la contraprestación se convierta en una obligación. Siempre es mejor llegar a una contraprestación económica en función de la calidad de la información recibida" (Participante 14).

"Por una parte, la parte moral/ideológica es muy importante, si es que la tiene eh, cuidado, si es que la tiene. El segundo lugar; dinero es el dinero. La mayoría de las cosas se mueven por dinero, obtener un tipo de recompensa es fundamental en muchos casos, pero en este mundo, existe gente que se va al mejor postor y se tiene de desechar dicha Fuente. La de experimentar emoción por el hecho de ser una Fuente, no es recomendable, se le suele apartar también. Cuando una persona requiere de protección, esta se vuelve una prioridad" (Participante 16).

"Respecto a la ideológica, la de venganza o la de protección, la información que se obtenga se supone que será bastante fiable, pueden ayudar mucho cuando la ideología es una parte importante, pero hay que ser muy cuidadoso y siempre y por sistema hay que contrastarla y completarla con otras Fuentes para evitar que lleven a la exageración o manipulación" (Participante 14).

"La que peor funciona es la coacción y la financiera, y la mejor la ideológica. Por ejemplo, hace algunos años, se le ofreció unas vacaciones a un

ciudadano marroquí pro-español en una residencia militar española. Su experiencia al venir a España fue extraordinaria y ya el venir a España era una pasada para él, pero encima al ser una residencia de esas características le hacía sentirse importante" (Participante 12).

"Hay que tener cuidado tanto con el ego, que es cierto que puede potenciar la calidad informativa (...). Si vas a tener un trato duradero con una Fuente, pueden volverse complicadas con el tiempo y hay que tener mucho ojo, porque puede ocurrir que la Fuente se vuelva dependiente entre otras cosas"" (Participante 15).

No obstante, uno de los participantes señaló que al inicio de las relaciones no se prioriza tanto el conocimiento previo de las motivaciones como la aplicación de técnicas de aproximación:

"En principio, ninguna de las anteriores, ya que, si el manipulador se encuentra en los primeros compases de la relación, la mejor herramienta es siempre a través de la escucha activa, la empatía y la creación de rapport. Cuanto mejor usemos estas técnicas de aproximación, más detallada será la identificación de motivaciones a explotar" (Participante 2).

Tabla 2
Segunda codificación del análisis temático

Categoría general	
Entender la combinación de motivaciones y disponer de recursos fortalece las relaciones	
Códigos de segundo orden	
Las que son más fiables	Las que funcionan peor
Códigos de primer orden	
Ideología; Protección	Coacción; Financiera; Venganza; Emoción
Nota. Elaboración propia	

III. Forma de proceder para establecer eficazmente una relación de confianza

Se exploraron las técnicas más y menos eficientes para construir una relación de confianza entre un agente y una FH. De las respuestas, surgieron tres temas: establecer una línea base, seguir pautas de actuación efectivas y evitar estrategias ineficaces.

En este contexto, se inicia el proceso con el objetivo de establecer una línea base que permita trazar un perfil inicial de la personalidad de la Fuente y recoger patrones, buscando crear un ambiente tranquilo:

"En un primer momento se busca crear una línea base y así establecer el perfil de personalidad del objetivo. Primero se quiere crear una situación tranquila, hablando de temas que no resulten complejos ni relevantes emocionalmente para la Fuente, por ejemplo, realizando preguntas abiertas o tratando temas que hayamos investigado y conozcamos bien, así podremos ver la

"manera en la que se expresa y se comporta la Fuente, adaptarnos al mismo y observar elementos para crear ese perfil de personalidad" (Participante 5).

Con el propósito de establecer una relación de confianza, es importante seguir pautas de actuación efectivas. Se recurre a diversos sesgos cognitivos, porque los seres humanos tendemos a emitir juicios habitualmente. Utilizamos información preexistente como un atajo mental, buscamos familiarizarnos con nuestro entorno y completamos vacíos de información (Brod et al., 2013), entre otros procesos cognitivos. En el contexto de las interacciones, el efecto halo¹ desempeña un papel significativo: si se aplican inicialmente buenas pautas de actuación, la primera impresión será positiva y la evaluación global también será positiva.

Para ello, la construcción del rapport, entendido como la conexión psicológica entre la Fuente y el agente que facilita la colaboración, se erige como elemento relevante. Esta relación fomenta la confianza mutua y propicia una comunicación fluida, es decir, la sincronización con la Fuente. Diversos participantes coincidieron en la importancia de escuchar, empatizar, usar el nombre de pila, hacer sentir cómoda a la Fuente, ajustar nuestro tono de voz al suyo, contar experiencias personales:

"La escucha activa y la empatía. En general, se deben aplicar las técnicas y estrategias que engloban el Rapport" (Participante 2).

"Siempre viene bien acercarse de una manera amigable, haciendo bromas, se puede utilizar referencias específicas..." (Participante 5).

"Tener unas buenas pautas de actuación, llevar la iniciativa siempre, teniendo en cuenta el interés informativo que se pretende alcanzar, pero sin que ello signifique dejar en un segundo plano a la Fuente. Hay que darle su espacio, escucharle, motivarle y prestar atención a todo aquello que haga que el clima de la relación sea el adecuado" (Participante 14).

"De las que yo pienso que pueden ser más importantes es la empatía, la cercanía, el que existan unos puentes, unos lazos. Siempre hay que tejer el máximo de nexos entre las dos partes, bien sea por el idioma, la historia, por el conocimiento del país, intereses de algún tipo" (Participante 6).

"Establecer un buen rapport, es decir, escuchar, empatizar, usar su nombre de pila, que se sienta implicado y valorado" (Participante 8).

"... cuanto más natural y asertiva sea la actitud del adquisidor más confianza generará. Hay que dejar hablar a la Fuente y escucharle, contar experiencias personales que no necesariamente tienen que ser reales" (Participante 10).

¹ Este efecto se manifiesta cuando generalizamos erróneamente a partir de una sola característica, atribuyendo cualidades positivas o negativas basándonos únicamente en un aspecto (Solano-Gómez y Smith-Castro, 2017, como se citó en Rodríguez-Fandiño, 2022).

"Se deben de intentar buscar puntos en común, hablar sobre los temas de interés de la Fuente, por eso es importante un estudio a conciencia de la misma" (Participante 12).

"Es importante aplicar las técnicas asociadas a generar Rapport y buscar estar en sintonía con la Fuente porque una persona suele confiar en personas parecidas a ellas. Podemos establecer confianza sonriendo, utilizar el nombre de la Fuente, el contacto físico en momentos concretos, buscar conexiones, puntos en común, el contacto visual, copiar la postura corporal" (Participante 13).

Existen elementos y estrategias ineficaces que se deben evitar. No confrontar ideas, no mantener una posición de dominio, ser autoritario, no escuchar o mostrarse frío son aspectos a evitar:

"Entrar demasiado pronto en motivaciones volátiles, como la económica, entrar en asuntos ideológicos, tendentes a discusiones o llevar el encuentro hacia asuntos que la Fuente muestre no querer tratar" (Participante 2).

"Hay que evitar entrar en confrontación de ideas con la otra persona, bien sea religión, política, etc. No podemos mantener una posición de dominio sobre la Fuente, esto nunca se debe producir" (Participante 6).

"El autoritarismo y la superioridad" (Participantes 8 y 9).

"Hablar demasiado, no escuchar, intentar demostrar lo mucho que sabe del tema, ser impaciente..." (Participante 10).

"Aquellas que van contracorriente con la personalidad de la Fuente. Las estrategias han de adaptarse a la personalidad y motivación de la Fuente" (Participante 11).

Tabla 3
Tercera codificación del análisis temático

Categoría general		
Forma de proceder para establecer eficazmente una relación de confianza		
Códigos de segundo orden		
Crear línea base	Tener buenas pautas de actuación	Pautas poco recomendables
Códigos de primer orden		
Generar situación tranquila; Hablar temas no complejos; Realizar preguntas abiertas; Observar CNV y CV de FH; Semblanza psicológica de la Fuente;	Aplicar técnicas Rapport; Tejer máximos nexos vinculantes; Actitud natural y asertiva; Empatía y escuchar; Preparar perfectamente entrevista; Prestar atención a todo; Motivarle y dar espacio	Entrar demasiado pronto asuntos ideológicos; Autoritarismo; Superioridad; No cumplir promesas hechas; Coacción; Confrontar ideas; Ser impaciente; Distante y frío; No tener en cuenta el carácter y talante de FH

Nota. Elaboración propia.

IV. Forma de proceder para mantener eficazmente una relación de confianza: ir tejiendo el mayor número de vínculos.

En general, se encontró que los manipuladores de Fuentes (n=12) perciben que los comportamientos que construyen confianza, centrándose en la reciprocidad y la adaptación entre el agente y la Fuente, son estrategias eficaces para mantener relaciones sólidas. Esta efectividad se refleja en acciones desde regular el contacto hasta satisfacer progresivamente las necesidades y motivaciones de la Fuente:

"La reciprocidad, es decir, ir respondiendo de una manera adecuada a las acciones de la Fuente, ir generando intercambios, fortalecer la relación, sus necesidades, etc; es algo que hay que hacer categóricamente" (Participante 15).

"Todo aquello que genere confianza en la Fuente y en eso va a influir la personalidad de esta. La seguridad y la tranquilidad suelen generar confianza" (Participante 10).

"Mantener breve comunicación y no siempre con el fin de obtener información. Interesarse por su estado y situaciones personales. Implicarlo en el objetivo, hacerle ver la importancia de su colaboración" (Participante 8).

"Yo diría que aquí habría que aplicar la pirámide de Maslow, es decir, ir satisfaciendo los escalones de necesidades de la Fuente" (Participante 6).

"En una relación de confianza no solo podemos pretender "obtener" también debemos "dar". Hay que generar una especie de relación simbiótica, siempre dentro de unos límites" (Participante 3).

Los participantes reconocieron la importancia de aprovechar adecuadamente las motivaciones una vez identificadas durante los primeros contactos:

"Explotación adecuada de las motivaciones de la Fuente, sin entrar en promesas complejas. Por ejemplo, explotación del idealismo hacia propio país, explotación de la coherencia en base a puesto laboral, o ayuda a un ser querido que se encuentre enfermo, sin perder nunca de vista qué nos puede aportar la Fuente" (Participante 2).

La mayoría sostenía que era imperativo evitar comportamientos que generaran inseguridad en la Fuente. La coerción, la presión, el autoritarismo y el olvido de la Fuente fueron considerados estrategias poco eficaces:

"La coerción, la falta de cumplimiento de las promesas es una estrategia poco efectiva para mantener esa relación de confianza" (Participante 1).

"Dejarnos arrastrar por las necesidades de la Fuente, hacer promesas que no seamos capaces de cumplir o recurrir demasiado pronto a la remuneración económica" (Participante 2).

"Olvidarse de él salvo cuando se busca algo, hacerle sentir que es utilizado y que no se valora su implicación" (Participante 8).

"La prepotencia, el autoritarismo, la superioridad..." (Participantes 9 y 17).

Tabla 4
Cuarta codificación del análisis temático

Categoría general	
Forma de proceder para mantener eficazmente una relación de confianza: ir tejiendo el mayor número de vínculos	
Códigos de segundo orden	
Todo aquello que genere confianza en la fuente: Reciprocidad	Evitar inseguridad de la fuente
Códigos de primer orden	
Regular el contacto; Explotar motivaciones de la Fuente; Ir satisfaciendo los escalones de necesidades; Generar seguridad y tranquilidad; Dar y no solo recibir	La coerción o presión; Falta de cumplimiento de las promesas; Arrastrados por la Fuente; Olvidarse de ella; Autoritarismo y superioridad

Nota. Elaboración propia

V. Comportamientos efectivos para obtener información.

La mayoría de los participantes (n=13) percibieron que las preguntas son clave y desempeñan una función fundamental al permitir que la Fuente se exprese y se sienta escuchada. Específicamente, destacaron la importancia de las preguntas abiertas. Algunos ejemplos incluyen:

"La realización de preguntas abiertas" (Participante 1).

"Con preguntas abiertas y pedir que describa la situación y sus sensaciones" (Participante 8).

"Las preguntas abiertas generan un clima en el que la Fuente siente que puede dar su punto de vista, se siente escuchada" (Participante 15).

Así mismo, uno de los participantes matizó que la clave está en manejar adecuadamente la tipología de preguntas existentes:

"El manejo solvente de las técnicas de cuestionamiento. Saber cuándo tienes que utilizar cada estilo de preguntas (...) también están las preguntas cerradas por si necesitas obtener un dato específico. Las hipotéticas, que son adecuadas formularlas al principio, para que la Fuente se abra. Y luego están las argumentativas, con una fuente de confianza. También es bueno, como hacen en los test psicológicos, plantear la misma pregunta de diferentes formas y así cotejar la información. Siempre es bueno ir perfilando cuando se hacen las preguntas" (Participante 13).

En la obtención de información, varios participantes (n=7) opinan que las estrategias son variadas y adaptables al carácter específico de la Fuente:

"Hablar de las técnicas de obtención de información es muy variable. Las estrategias son variables, son cambiantes" (Participante 16).

"Con un perfil extravertido neurótico puedes jugar con el silencio y al final hablará por necesidad" (Participante 13).

"Por ejemplo, se sabe que el humor predispone a la facilidad cognitiva o que el contacto físico provoca la liberación de oxitocina y esta no solo impulsa la confianza, sino que predispone a un sujeto a entrar en una vía de elaboración baja" (Participante 6).

Sin embargo, algunos participantes señalaron diversas estrategias cuyo uso, en términos generales, como la adopción de una actitud ingenua y apariencia de cierta torpeza, hasta elevar el ego de tu interlocutor, ayuda a provocar el flujo de información con una Fuente:

"Uno puede usar varios comportamientos básicos que te ayudan, desde hacerte el ingenuo y parecer un poco tonto, hasta inflarle el ego diciéndole que es el más inteligente del lugar. También está la opción de provocar un poco o hacer como que te equivocaste para que el otro te corrija, quejarte de algo que

sabes que a la Fuente también le molesta, quedarte callado en ciertos casos, soltar chistes para crear un buen ambiente" (Participante 12).

"Sondear y así ver qué opina la Fuente" (Participante 15).

"Empoderarlo, hacerle ver que la información que nos facilita es importante y da resultados" (Participante 3).

Finalmente, uno enfatizó que es importante evitar comportamientos que no favorezcan la creación de un entorno libre:

"Considero que las preguntas dirigidas, capciosas, cerradas, sugestivas, manipuladoras, no son eficaces porque privan de libertad a la Fuente para informar. Hay que generar un ambiente de libertad en el que la Fuente considere que puede revelar la información que dispone sin atenerse a ningún criterio pre establecido" (Participante 11).

Tabla 5
Quinta codificación del análisis temático

Categoría general	
Comportamientos efectivos para obtener información	
Códigos de segundo orden	
Manejo solvente de las técnicas de cuestionamiento	Estrategias simples, pero efectivas
Códigos de primer orden	
Preguntas abiertas; Preguntas cerradas; Aclaratorias y/o argumentativas; Hipotéticas o condicionales	Hacerte el ingenuo; Inflar el ego; Provocar; Hacer que tienes mala memoria; Quejarte de punto en común; Crear silencios; Humor; No dejar que la fuente hable; Contacto físico; Usar sondeos

Nota. Elaboración propia.

VI. Indicadores de materialización de la relación de confianza

A partir de las respuestas de los participantes y la información proporcionada, se identificaron una serie de indicadores, tanto verbales como no verbales, para determinar si se ha establecido efectivamente un vínculo de confianza con una Fuente. Los participantes destacaron que la evaluación podría basarse en la interacción diaria con la Fuente y en la precisión y fiabilidad de la información proporcionada:

"La valoración puede venir por la exactitud de la información que da, que se pueden verificar con otras Fuentes. El trabajo diario con la Fuente podrá darte un indicio de esa confianza, que será siempre progresivo. En la manipulación de Fuentes Humanas es muy difícil hablar de blanco o negro con nitidez, siempre hay muchos matices y grises" (Participante 1).

"Los resultados que se obtienen de la relación: la información que proporciona, si es buena y fiable; si se cumple el objetivo que nos habíamos planteado al inicio" (Participante 10).

Además, alguno de los participantes indicó que la figura del analista desempeña un alto papel al poseer una visión global:

"Realmente el analista ayuda mucho porque es el que tiene la visión completa y puede encaminarte y aclararte si la información que te está aportando una Fuente es correcta o no. Al final ellos son como nuestros directores de orquesta" (Participante 15).

Así como otro aclaró:

"Se puede perfectamente preguntar algo que tú ya sepas la respuesta verdadera y así saber si confía o si te la está intentando "colar" (Participante 4).

Varios participantes coincidieron en que ciertos aspectos en la interacción pueden indicar si se ha establecido una relación de confianza:

"Por el número de encuentros establecidos. El hacerlo en diferentes ambientes provoca estados de ánimo que pueden ayudar a valorar esa relación" (Participante 9).

"Imagínate que estás con una persona y le estás pidiendo que tiene que traicionar a su organización, al país o la idea en la que cree, ahí le estás pidiendo que vaya en contra de él mismo. Si está dispuesto a hacerlo, puedes concluir que has conseguido una relación de confianza" (Participante 6).

Desde una perspectiva no verbal, señalaron que observar elementos específicos de la conducta es clave para evaluar esta conexión, como evitar mirar constantemente el reloj, mantener contacto visual normal, exhibir una sonrisa auténtica, posicionarse frente a nosotros y demostrar sincronía gestual. En el ámbito verbal, el uso del pronombre "nosotros" al referirse al agente y la Fuente, la disposición a compartir aspectos personales y adoptar un tono de voz tranquilo son indicadores que confirmán dicha relación:

"Por el grado de calidez en el trato, relajación y naturalidad en la relación y comunicación. Facilidad para cambiar de tema sin que implique desconfianza o tensión" (Participante 8).

"(...) la confianza se percibe en la disposición de la Fuente a compartir experiencias, vivencias, emociones, información, sentimientos, ideas, pensamientos, reales, ciertos. Cuando la Fuente se "abre", con la información obtenida es importante desarrollar un proceso de verificación para detectar si esa "apertura" es sincera" (Participante 11).

"Cuando la Fuente, por ejemplo, no mira al reloj continuamente, mira a los ojos, sonríe, pero con una sonrisa genuina, utiliza conceptos como nosotros y ellos, nosotros como él y yo, (...) los silencios ya no son incómodos, se coloca en

frente nuestra y los pies no están mirando a otro lado, no hay gestos de reactancia o distanciamiento" (Participante 13).

"Para verificar esta relación, puedo empezar a hacer gestos en un momento para observar si me los repite, y si me los repite consecutivamente, es decir, que existe una sincronización gestual, es altamente probable que exista esa relación de confianza" (Participante 6).

Tabla 6
Sexta codificación del análisis temático

Categoría general	
Indicadores de materialización de la relación de confianza	
Códigos de segundo orden	
Exactitud de la información	Aspectos en el trato
Códigos de primer orden	
Trabajo diario con la Fuente; Comprobación analista; Preguntas de respuestas conocidas	No mira reloj; Mira a los ojos; Sonrisa genuina; Se coloca en frente nuestra y pies dirección nuestra; Sincronía gestual; "Nosotros"; Naturalidad, relajación en comunicación; Disponibilidad; Silencios no incómodos; "La Fuente se abre"

Nota. Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

A pesar del avance tecnológico imparable, el factor humano sigue siendo la piedra angular en cualquier conflicto u operación. La verdadera prueba de la eficacia de la inteligencia, en muchos casos, radica en HUMINT. La inteligencia no solo es formada por la tecnología, que es cierto que contribuye con la mayor cantidad de información, sino por las personas que pueden ser la Fuente primordial de información de alto valor.

El contacto directo con la realidad, en un entorno VUCA, constituye una prueba de fuego para la inteligencia. La información adquirida "in situ", en contacto con las FsHs, se erige como un elemento esencial para el análisis, proporcionando claves precisas que pueden prevenir potenciales amenazas. Así, la psicología aplicada a la inteligencia no solo ayuda a comprender el comportamiento individual, sino que también se convierte en un instrumento o una herramienta valiosa que contribuye al éxito en la obtención de información estratégica en situaciones, en ocasiones críticas.

Las conclusiones, junto con lo dicho anteriormente, del presente trabajo son las siguientes:

1. **Precisamente la adaptación del técnico a la personalidad de la FH se percibe como esencial y de suma importancia para lograr un rendimiento óptimo.** La sensación de incertidumbre causa incomodidad, pero no la certidumbre. Cualquier factor de imprevisibilidad incrementa significativamente la incomodidad de las personas, pero no la seguridad, la tranquilidad y lo previsible. Es decir, existe una tendencia a temer lo que se

desconoce y a confiar lo que parece conocido o semejante. En consecuencia, hay una parte considerable de ello que se debe a la interpretación y esa interpretación puede ser positiva si se adapta uno a la Fuente en cuestión. Todo lo que genere esa semejanza, seguridad, confianza, serenidad, debe ser aplicado, porque ello acerca la Fuente al agente, porque se mejora la sensación de cercanía y porque, en último estadio, será un aspecto indispensable para la seguridad en la relación.

2. **Existe un consenso entre los expertos de que las motivaciones ideológicas o morales, de protección, son factores de alta confiabilidad de cara a la obtención de información, mientras que aquellas vinculadas a la coerción, lo financiero o a las emociones son consideradas menos fiables a largo plazo.** La desconfianza hacia estas últimas se debe a su constante variabilidad o temor de la propia Fuente, siendo necesario ejercer grandes esfuerzos para corregir y guiar por la senda adecuada a la Fuente, considerándolas por ello menos fiables en el transcurso del tiempo. Iniciar el proceso de influencia sobre una Fuente implica la comprensión y valoración adecuadas de las motivaciones subyacentes, las cuales suelen ser variadas, para crear una sostenibilidad de la colaboración.

3. **El agente debe ser parte de un todo y estar guiado por un sistema de actuación, marcado por cada fase de su interacción con la Fuente.** Esto no solo promueve la eficacia, sino también la importancia de ser parte de un equipo colaborativo, el cual puede y debe ser capaz de detectar cambios en la relación y posibilitar su corrección. El agente, como persona y el Oficial de Relación que es, puede verse influenciado por el puente vincular con la Fuente y ser afectado por sesgos emocionales que no detecte de manera consciente. Por ello, formar parte de un conjunto es fundamental para que la contribución consensuada resulte más valiosa que la individual.

4. **Seguir pautas de actuación efectivas y eliminar las ineficaces a la hora de establecer una relación de confianza, nos acercará al éxito de los objetivos informativos que se pretendan alcanzar.** La construcción de rapport, escuchar, empatizar, usar el nombre de pila, hacer sentir cómoda a la Fuente, ajustar nuestro tono de voz al suyo, contar experiencias personales, no confrontar ideas, no mantener una posición de dominio, ser autoritario, no escuchar o mostrarse frío, entre otros, según se ha visto en el análisis, son factores que ayudarán a generar dicho terreno inicial de confianza.

5. **Ir tejiendo el mayor número de vínculos, bien haciendo todo lo que genere confianza en la Fuente, bien evitando la inseguridad de la misma, será una forma eficaz para mantener la relación de confianza.** Lo que resulta incompatible con el mantenimiento de una relación de confianza no solo es crear inseguridad a la misma, sino presionarla, faltar a las promesas, verse arrastrados por la Fuente, olvidarse de ella excepto cuando nos interesa, no valorarla y mostrarse superior. Por eso, todo lo que gire en torno a la reciprocidad, como generar esa relación simbiótica sin esperar siempre obtener sin dar, regular el contacto, generarle mayor seguridad o ir satisfaciendo los escalones de sus necesidades, debe valorarse por quien tiene la responsabilidad de iniciar y materializar esa relación informativa.

6. **En base a la experiencia de los expertos, existen tanto unos comportamientos efectivos para obtener información como una serie de indicadores que facilitan la determinación del vínculo de confianza.** El manejo adecuado de la tipología de preguntas existentes es esencial porque ellas actúan como llaves, desbloqueando una comprensión distinta y revelando la información

y capas más profundas. Los expertos son conocedores y reconocen que, para obtener respuestas “completas”, es esencial adaptar el enfoque interrogativo a la naturaleza única de cada situación y carácter de la Fuente. Además, diversas estrategias, como la adopción de una actitud ingenua y apariencia de cierta torpeza, hasta elevar el ego de tu interlocutor, ayudan a provocar el flujo de información con una Fuente. Por otro lado, los participantes destacaron que la evaluación de la efectividad del vínculo podría basarse en la interacción diaria con la Fuente y en la precisión y fiabilidad de la información proporcionada, así como si se consigue el objetivo que se ha perseguido u otros elementos del trato con carácter verbal y no verbal.

7. **“Fracasar en la preparación es prepararte para el fracaso”.** La responsabilidad del técnico manipulador en la planificación, organización y previsión se percibe como algo clave. Estas son herramientas indispensables, siendo la preparación meticulosa de cada paso lo que fortalece la efectividad en la obtención de información. La formación y experiencias adecuadas actúan como cimientos sólidos, otorgando la habilidad necesaria para navegar por las complejidades de las interacciones humanas. En Psicología, existe un sesgo cognitivo denominado el efecto Dunning-Kruger que dicta que existe una tendencia de individuos con conocimientos o habilidades limitadas en un área específica a exagerarlas significativamente. Para evitar caer en ello, es esencial planificar y trabajar con firmeza y confianza, pero con humildad; y procurar mantener una perspectiva valorando las fortalezas y debilidades personales. De alguna forma, son aceptables los contratiempos, pero inaceptable la acción de la relación con la falta de un planeamiento. En conjunto, esto no solo define al profesional competente, sino que también es clave para alcanzar el éxito en la obtención.

Así mismo, las hipótesis planteadas al comienzo de esta investigación encontraron respuesta de la siguiente manera:

“La motivación ideológica puede fomentar una relación de confianza, mientras que la coacción puede complicarla (H1)”

Se aceptó. Los resultados reflejan un consenso entre los expertos en cuanto a que las motivaciones ideológicas o morales, especialmente aquellas relacionadas con la protección de personas, valores o instituciones, son las más confiables para establecer relaciones sostenidas en el tiempo orientadas a la obtención de información. En cambio, las motivaciones basadas en la coacción, el interés económico o el componente emocional -como la venganza o el resentimiento- son vistas como menos estables y, por tanto, menos fiables a largo plazo.

“Dentro de las técnicas de aproximación, para establecer una relación de confianza, los elementos más importantes son generar emociones positivas, adecuar el estilo comunicativo de la Fuente con escucha activa y la menor será presentarse de manera excesivamente formal (H2)”

Se aceptó, siendo ampliamente respaldada y complementada con múltiples observaciones. Los expertos destacaron prácticas concretas como el uso del nombre de pila, hacer que la Fuente se sienta cómoda, modular el tono de voz para alinearse con el de la otra persona, compartir experiencias personales, evitar la confrontación directa de

ideas, no adoptar posturas de superioridad o dominio y evitar actitudes autoritarias, frías o desinteresadas. Estos elementos se consideran esenciales para construir un vínculo de confianza genuino durante las fases iniciales de la relación Fuente-operador.

En cuanto a la contribución de la investigación, la principal contribución de esta radica en la sistematización del conocimiento tácito de expertos en gestión de Fuentes Humanas, identificando siete dimensiones críticas fundamentadas en la experiencia operativa real. Este estudio aporta un marco conceptual que integra principios psicológicos aplicados a HUMINT, proporcionando orientaciones prácticas basadas en evidencia cualitativa que pueden servir como base para el desarrollo de protocolos de formación y actuación en el ámbito de la inteligencia. Asimismo, contribuye a reducir la brecha existente en la literatura científica en español sobre factores psicológicos en la gestión de fuentes humanas.

Por otro lado, entre las limitaciones identificadas se encuentra el tamaño muestral, si bien puede resultar adecuado para un estudio cualitativo exploratorio, limita la generalización de los hallazgos. La naturaleza sensible del ámbito de HUMINT es posible que haya condicionado la profundidad de algunas revelaciones por parte de los participantes. Además, la dependencia de testimonios autodeclarados y la ausencia de validación psicométrica formal del instrumento de recogida de datos constituyen limitaciones metodológicas que deben considerarse en la interpretación de los resultados. La variabilidad en los contextos operativos y las experiencias de los participantes también representa un factor a tener en cuenta.

Es por ello que esta investigación abre diversas líneas de investigación que pueden y merecen ser exploradas en profundidad. Resultaría valioso, por ejemplo, desarrollar investigaciones longitudinales que analicen la evolución de las relaciones operativas agente-fuente a largo plazo y los factores que determinan su sostenibilidad. Asimismo, sería pertinente realizar estudios comparativos sobre la efectividad de las técnicas de gestión en diferentes contextos culturales y operativos, así como investigar la integración de tecnologías emergentes como herramientas complementarias de evaluación. Finalmente, resulta necesario avanzar en el desarrollo, aunque complejo, de instrumentos de medición validados que permitan evaluar con cierta objetividad la calidad de las relaciones establecidas y la efectividad de los programas de formación en competencias psicológicas para gestores de fuentes humanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Psychological Association. (n.d.). *Operational psychology*.
<https://www.apa.org/about/policy/operational-psychology.pdf>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Brod, G., Werkle-Bergner, M., & Shing, Y. L. (2013). The influence of prior knowledge on memory: A developmental cognitive neuroscience perspective. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 7, 139. <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2013.00139>
- Charney, D. L., & Irvin, J. A. (2016). The psychology of espionage. *Intelligencer: Journal of U.S. Intelligence Studies*, 22, 71–77.
- Fang, J. (2023). Application and limitations of the expectancy theory in organizations. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 50, 130-134.
- Goodman-Delahunty, J., & Howes, L. M. (2016). Social persuasion to develop rapport in high-stakes interviews: Qualitative analyses of Asian-Pacific practices. *Policing and Society*, 26(3), 270–290.
<https://doi.org/10.1080/10439463.2014.942848>
- Heuer, R. J. (1999). *Psychology of intelligence analysis*. Center for the Study of Intelligence.
- Kitchenham, B., & Pfleeger, S. L. (2002). Principles of survey research part 5: Populations and samples. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 27(5), 17–20.
- Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 24.
<https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Moffett, L., Oxburgh, G. E., Dresser, P., Watson, S. J., & Gabbert, F. (2022). Inside the shadows: A survey of UK human source intelligence (HUMINT) practitioners, examining their considerations when handling a covert human intelligence source (CHIS). *Psychiatry, Psychology and Law*, 29(4), 487–505.
<https://doi.org/10.1080/13218719.2021.1926367>
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A step-by-step process of thematic analysis to develop a conceptual model in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22.
<https://doi.org/10.1177/16094069231205789>

- Nunan, J., Stanier, I., Milne, R., Shawyer, A., & Walsh, D. (2020). Eliciting human intelligence: Police source handlers' perceptions and experiences of rapport during covert human intelligence sources (CHIS) interactions. *Psychiatry, Psychology and Law*, 27(4), 511–537.
<https://doi.org/10.1080/13218719.2020.1734978>
- Pérez-Mena, D. E., y Sánchez, F. J. (2021). "Tienen que entrevistarlo ahorita porque lo van a matar". Violencia policial e investigación cualitativa (Reflexiones desde el campo urbano en Caracas). *Runa*, 42(1), 139–157.
<https://doi.org/10.34096/runa.v42i1.8532>
- Redlich, A. D., Kelly, C. E., & Miller, J. C. (2014). The who, what, and why of human intelligence gathering: Self-reported measures of interrogation methods. *Applied Cognitive Psychology*, 28(6), 817–828. <https://doi.org/10.1002/acp.3060>
- Rodríguez-Fandiño, J. C. (2022). Influencia del uso de tatuajes en la percepción de la retribución económica, una variable bajo el efecto Halo. *Psicumex*, 12, 1–21.
- Staal, M. A., & DeVries, M. R. (2020). Military operational psychology. *Psychological Services*, 17(2), 195–198. <https://doi.org/10.1037/ser0000308>
- Stanier, I., & Nunan, J. (2021, June 1). FIREPLACES and informant motivation. Centre for Research and Evidence on Security Threats (CREST).
<https://crestresearch.ac.uk/comment/fireplaces-and-informant-motivation/>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.