



# Técnicas operativas para la fase de aproximación a la fuente

Sara Dorado Roldán

*El presente escrito pretende guiar la actuación del recolector de inteligencia de fuentes humanas durante la fase de aproximación a la fuente. Para ello, se proponen una serie de técnicas operativas sustentadas científicamente, cuyo fin es generar un clima de confianza adecuado y promover de forma progresiva un mayor nivel de intimidad en la relación con vistas a una elicitación satisfactoria.*

**Escuela de Inteligencia Económica**

**PUBLICACIONES**

de la Escuela de Inteligencia Económica



## Escuela de Inteligencia Económica

Universidad Autónoma de Madrid

Campus de Cantoblanco

C/. Francisco Tomás y Valiente, nº 11, Edificio C, planta 3ª

28049 MADRID (SPAIN)

Para cualquier consulta o aclaración sobre este Working Paper: [sara\\_dora18@hotmail.es](mailto:sara_dora18@hotmail.es)

Si desea publicar en nuestros Working Papers, puede enviar su archivo a [escueladeinteligencia.lasei@uam.es](mailto:escueladeinteligencia.lasei@uam.es)

Una vez revisado por la Comisión de Publicaciones de La\_SEI, le comunicaremos el resultado. Si es favorable, su Working Paper estará disponible en nuestro espacio web de Publicaciones para su descarga gratuita.

# Índice de contenidos

---

1. Introducción	1
2. El contexto operacional de HUMINT	1
2.1. Dónde se encuadra HUMINT	1
2.2. Cómo se construye HUMINT	3
2.2.1. Consideraciones del riesgo	3
2.2.2. HUMINT como proceso	4
3. La confianza	8
3.1. Conceptualización de la confianza	8
3.2. El contexto de la confianza	8
3.3. La confianza interpersonal	9
3.4. Cómo generar confianza	9
4. Fase de aproximación a la fuente	11
4.1. Técnica del anclaje	12
4.2. Filtros perceptivos	12
4.3. Tamaño del procesamiento	14
4.4. <i>Matching</i> o <i>Mismatching</i>	14
4.5. Simboligía	15
4.6. Escucha activa	16
4.7. Quid pro Quo	17
4.8. Contacto físico	17
5. Orientación a la elicitación	17
5.1. <i>Newsfeed</i>	18
5.2. Hablar de uno mismo	18
5.3. Intereses comunes	18
6. Conclusiones	19
7. Referencias bibliográficas	21



## 1. Introducción

No cabe duda de que HUMINT (i.e., Human Intelligence) sigue siendo una de las principales formas de hacer inteligencia, sino la más importante. A pesar de la utilidad de otras inteligencias, así como del gran desarrollo que está experimentando OSINT (i.e., Open Source Intelligence) en las últimas décadas (Prieto del Val, 2014), las personas siguen siendo una pieza fundamental a la hora de obtener información (Rosales, 2006; y Rodríguez, 2019). Debido a esto resulta imprescindible mantener actualizadas las estrategias de recogida de información y una buena forma de conseguirlo pasa por recurrir a las aportaciones procedentes de la psicología. Hace ya casi un siglo que la inteligencia acudió a la ciencia para optimizar su procedimiento, lo cual desembocó en el origen del ciclo de inteligencia (Vignettes, 2010). Desde entonces no resulta disparatado que estos dos campos converjan, sobre todo si se tiene en cuenta que la psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano y que, a la hora de hacer HUMINT, el factor humano es primordial.

En el transcurso de una operación HUMINT, los agentes tienen que establecer una relación interpersonal con la fuente y construir la intimidad suficiente como para obtener la información en cuestión. Aquí la psicología juega un papel muy importante. No obstante, lo cierto es que hasta la fecha no hay muchas aportaciones a nivel operativo desde esta ciencia a la inteligencia de fuentes humanas. El campo de aportación más habitual tiene que ver con el control propio y ajeno del lenguaje no verbal durante el transcurso de las operaciones de inteligencia (Gil, 2014; y Petisco, 2016). La ventaja estratégica que aporta una buena formación en el manejo la sinergología a la hora de establecer contacto con la fuente es indudable, sobre todo si se tiene la capacidad de aplicar dicho conocimiento de forma específica, tal y como señala Petisco (2016). No obstante, no dejan de ser pequeñas aportaciones que pueden completarse con otras técnicas que tengan en cuenta más aspectos de la comunicación interpersonal. Además, van orientadas a la comunicación interpersonal de forma general, no proporcionan técnicas específicas centradas en un punto concreto del proceso de recolección de información.

En definitiva, no se han encontrado propuestas dirigidas en alguna de las fases que forman una operación HUMINT. Lo cual es de vital importancia pues para que una aportación sea realmente eficaz tiene que estar contrastada científicamente y correctamente focalizada y definida, es decir, tiene que tener un carácter operativo. Además, se deben tener en cuenta las diferencias individuales en personalidad, pues juegan un papel primordial en la percepción e interacción con el entorno. Tener en cuenta estos aspectos resulta primordial a la hora de saber cómo planificar no solo la toma de contacto con la fuente, sino también para saber qué estrategias de persuasión pueden llegar a ser más útiles con ella.

Debido a todo lo dicho, este trabajo pretende constituir una aportación eficaz enfocada en la fase de aproximación a la fuente. Esta, supone la primera toma de contacto entre ella y el recolector, por lo que el principal objetivo es generar un adecuado clima de confianza. Como se verá a lo largo de este trabajo, este es un momento muy delicado a partir del cual se determinará el tipo y la calidad del vínculo que se establece con la fuente. En este punto, el agente puede cobrar un papel muy activo por lo que se propondrán una serie de técnicas operativas desde distintas áreas de la psicología.

## 2. El contexto operacional de HUMINT

### 2.1. Dónde se encuadra HUMINT

Para hablar de HUMINT antes es necesario hablar de qué es la inteligencia en general y de cómo constituye la principal herramienta para informar cualquier proceso de toma de decisiones (Prieto del Val, 2014). Desde las decisiones más cotidianas (como, por ejemplo, saber cómo gestionar una discusión entre amistades) hasta las más complejas (relativas a temas de seguridad nacional y estrategia geo-económica), necesitan sustentarse en algún tipo de información al respecto. Y es que, la incertidumbre supone la principal característica del contexto que rodea al proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, el resultado rara vez van a estar basado en juicios certeros, lo cual deriva en la necesidad de asumir un cierto riesgo (Díaz, 2017; y Prieto del Val, 2014). Para aumentar las posibilidades de que la toma de decisiones resulte exitosa, es de vital importancia contar con la mayor cantidad de información de calidad posible (Sansó-Rubert, 2006).

A través de la inteligencia se llegan a comprender los factores que conforman el conflicto. Esta contextualización da lugar a un mayor conocimiento, tanto propio como de las partes implicadas en el marco de actuación (Vignettes, 2010). De esta forma, se posibilita el manejo de las mismas no solo para buscar soluciones para un problema actual o evitar un futuro enfrentamiento, sino también para conseguir un posible beneficio. Y es que, tal y como dice Sun Tzu en *El arte de la guerra* (p.39), “si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro”.

De esta forma se puede afirmar que, tal y como se dice desde la UNODC (2010), la inteligencia supondrá una ventaja estratégica en el contexto en el que se encuadra el conflicto. Pues supone una herramienta de clarificación y comprensión de la realidad que disminuye la incertidumbre, permitiendo una toma de decisiones menos arriesgada. Teniendo todo esto en cuenta no es de extrañar que los estados destinen grandes cantidades de recursos en los servicios de inteligencia del país (Prieto del Val, 2014; y Vignettes, 2010).

No obstante, que la inteligencia es una de las armas más potentes de los estados es bien sabido desde hace siglos (Sansó-Rubert, 2006; y UNODC, 2010). Aunque en la actualidad los métodos de obtención de inteligencia son más sofisticados y cuentan con mayor rigor, esta actividad se lleva realizando desde tiempos antes de cristo. Esto es algo que Prieto del Val (2014) ilustra con numerosos ejemplos históricos en los que la recopilación de información acerca del enemigo o los factores contextuales que envuelven el conflicto fueron claves para conseguir una solución satisfactoria del mismo. Por ejemplo, es el caso de la batalla de las Termópilas o la transición de la dictadura a la democracia en España de forma pacífica y legal (Prieto del Val, 2014).

A pesar de la importancia de este tipo de actividades ha habido pocas aportaciones académicas o literarias que las estudien o contribuyan a su desarrollo a lo largo la historia. De hecho, las obras más destacables provienen de estrategias y militares orientales que trataron de ilustrar la aplicación de tácticas militares en conflictos bélicos. Entre ellas podemos destacar *Las 36 estrategias chinas*, *Las seis enseñanzas secretas* de Jiang Ziya o *El arte de la guerra* de Sun Tzu.

La importancia y utilidad de estas aportaciones son innegables. No obstante, durante todo este periodo, la inteligencia careció de rigor metodológico, así como de estrategias fundamentadas en algo más que la propia experiencia, lo cual se puede considerar una debilidad. Para solventarla es necesario que la inteligencia recurra a la ciencia, lo que no ocurrió hasta la Segunda Guerra Mundial. Debido a los grandes avances tecnológicos y a la necesidad de organizar racionalmente el trabajo, desde el campo de la inteligencia se decidió realizar una adaptación militar del método científico. Lo que desembocó en el origen del ciclo de inteligencia, una herramienta de orientación y organización del proceso (Vignettes, 2010).

Desde sus orígenes, el ciclo de inteligencia ha sido considerado como un proceso cíclico basado en el método científico, pero nunca ha habido acuerdo respecto a la cantidad y denominación de las fases que lo componen (Vignettes, 2010). A pesar de esto, teniendo en cuenta las aportaciones de (Vignettes, 2010; Rosales, 2006; Moloeznick (2013), San Felipe (2013), Payá, Delgado y Fernández,2015; Jordán, 2016; UNODC, 2010; y Army, 2006) se pueden distinguir un mínimo de 6 etapas que deben existir:

1. **Inicio o dirección.** El usuario final de la inteligencia detecta las carencias de conocimiento existentes y marca los objetivos que van a guiar el resto del proceso. Es decir, va a ser el responsable de iniciar y orientar el ciclo. Esta figura será, por lo general, el decisor político, el cual requerirá de asesoramiento para efectuar una demanda apropiada. Dicho asesoramiento puede provenir de los propios servicios de inteligencia, así como de otro tipo de expertos.
2. **Organización del trabajo de campo:** operativización de las metas, orden de prioridad y reparto de los recursos. Las operaciones de inteligencia demandan no solo recursos económicos, sino también humanos y, dado el carácter finito de todos ellos, resulta imprescindible hacer una correcta distribución de los mismos en función del orden de prioridades de las necesidades de información. Además, también se tendrán en cuenta las limitaciones éticas a la hora de pretender conseguir información.
3. **Procesamiento.** Aquí es donde comienza el trabajo del analista. Por lo general, la información requerida va a ser de carácter oculto, por lo que su búsqueda puede implicar más de una vía. En

este punto se valorarán los métodos de obtención más oportunos en función de la veracidad/exactitud que se vaya a asignar a la información que aporten.

4. **Obtención.** Se procede a la obtención de información por parte de los recolectores. Aquí es donde entran en juego HUMINT y el resto de inteligencias (IMINT, SIGINT, OSINT...) en función de la fuente de la que proceda la información.
5. **Elaboración.** En este punto es donde se procede a determinar la relevancia y utilidad de la información recabada para, después, transformarla en inteligencia. El proceso de construcción de inteligencia pasa por diversos eslabones, desde la contextualización de datos discretos hasta la conjugación del conocimiento acumulado (Esteban y Carvalho, 2012; y UNODC, 2010). Las nuevas tecnologías pueden jugar un importante papel en este punto, pues favorecen una gestión ágil de la información.
6. **Difusión.** Consiste en poner en manos del usuario final de inteligencia todo lo encontrado. A través de un informe se recogerán las conclusiones del proceso de obtención y análisis de información para contribuir a clarificar el contexto de toma de decisiones. En base a la información aportada, el decisor volverá a generar una nueva petición a los servicios de inteligencia. Aquí es donde reside el carácter cíclico del proceso de génesis de inteligencia.

Las principales críticas hacia este paradigma afirman que el origen del proceso no reside en el decisor político que demanda una determinada información, sino que tiene lugar por los déficits de información existentes en todo el acervo generado. También señalan la superposición entre las fases de obtención y elaboración que se producen en la práctica real de estas actividades (Vignettes, 2010). Estas consideraciones ilustran que no debe tomarse el ciclo como un conjunto rígido y estructurado de pasos, sino como un modelo fluido y orientativo que sirva para guiar la actividad de los servicios de inteligencia (Rosales, 2006; y San Felipe, 2013). A pesar de las críticas recibidas, este paradigma sigue estando presente los servicios de inteligencia de los principales estados.

## **2.2. Cómo se construye HUMINT**

En la fase de “Obtención” de información del ciclo, se encuentran las diferencias inteligencias en función de la fuente de la que provenga la información. En la actualidad existe una gran variedad de ellas como, por ejemplo, HUMINT (inteligencia de fuentes humanas) que es el caso que ocupa a este trabajo, IMINT (inteligencia de imágenes), SIGINT (inteligencia de señales) y OSINT (inteligencia de fuentes abiertas) (Prieto del Val, 2014; Moloeznick, 2013; y Jiménez, 2018). Esta diversidad viene dada por los avances tecnológicos que se han producido en el último siglo, pues de forma tradicional la única fuente de información disponible han sido las personas. Es decir, HUMINT es el tipo de inteligencia más antiguo y relevante a lo largo de la historia y en la actualidad, también (Prieto del Val, 2014; y UNODC, 2010). Pues, las personas suponen una vía para conseguir información crítica inalcanzable por otros métodos (Rosales, 2006; Jiménez, 2018; y Bolívar, 2002).

### **2.2.1. Consideración del riesgo.**

A pesar de que HUMINT suponga el método más antiguo de recolección y a través del cual se pueda acceder a información crítica, no es el más seguro. Las fuentes humanas conllevan el contacto directo con alguien perteneciente al entorno del objetivo de información. Esto no solo compromete la seguridad de la operación, sino que también conlleva la necesidad de invertir más recursos (Zunzarren, 2014). Además, nunca se puede garantizar el éxito de la operación, por lo que existe la posibilidad de que todos los esfuerzos sean en vano. Es por esto que HUMINT no debe ser el método prioritario para obtener la información requerida, buena parte de ella podrá extraerse por otras vías, por ejemplo, utilizando OSINT (Zunzarren, 2014). Actualmente, el volumen de información que se puede extraer mediante internet es descomunal, lo que puede permitir obtener satisfacer en gran medida las necesidades de información. Además, la extracción se puede hacer de forma anónima y a distancia, por lo tanto, las probabilidades de que la operación sea descubierta son muy bajas.

Debido a esto, en primera instancia se recurrirá a las fuentes abiertas para recolectar la información necesaria. Si después de esta primera fase aún hay vacíos críticos de información, se valorará la planificación de una operación HUMINT (Zunzarren, 2014). Esta valoración depende de dos factores:

- **La necesidad de información.** Por lo general será poca la información que no se haya podido obtener por otros medios. No obstante, esa información puede llegar a ser importante. Por lo tanto, habrá que valorar hasta qué punto se trata de información crítica sin la cual las respuestas de inteligencia no van a ser lo suficientemente eficaces (Zunzarren, 2014).
- **El nivel de riesgo.** Siempre que se lleve a cabo una operación HUMINT existe la posibilidad de que la operación sea descubierta, por lo tanto, siempre va a existir un cierto nivel riesgo. No obstante, su magnitud depende de la cercanía de la fuente con el recolector y con el objetivo de recolección (Zunzarren, 2014).

Como se verá a continuación, esta valoración se llevará a cabo en las dos primeras fases que componen las operaciones HUMINT. Esto se debe a que para estimar el nivel de riesgo es necesario hacer un mínimo estudio de las posibles fuentes.

### 2.2.2. HUMINT como proceso.

En las operaciones HUMINT se emplean fuentes humanas para recolectar información relativa a intenciones, tácticas, fuerza o capacidades de entidades que supongan una amenaza para el estado con el fin de conseguir una posición ventajosa en temas de seguridad nacional (Prieto del Val, 2014; Jones, 2002; y Army, 2006). Se pueden distinguir tres niveles de contacto con la fuente en función de la durabilidad de la relación generada (Army, 2006):

- **Contacto único** (*one shot*). Se recopilará toda la información posible del contacto en un único encuentro, después del cual se cortará la comunicación con la fuente.
- **Contacto continuo.** Se contactará con la fuente en más de una ocasión, por lo que se deberá entablar una relación con mayor nivel de intimidad.
- **Contacto formal.** En este caso la fuente acepta una reunión con el agente con la intención de proporcionarle información. Los niveles de cooperación son elevados.

Esta categorización no debe interpretarse de forma rígida, pues un contacto inicialmente entendido como *one shot* puede convertirse en un contacto continuo si se considera oportuno y es factible (Army, 2006). No obstante, tener en cuenta si la fuente va a ser útil de forma única, continua o si se trata de un contacto formal puede llegar a condicionar la planificación de la operación. El nivel de intimidad generado con la fuente, cómo se plantee la salida o la propia identidad mostrada por parte del agente serán diferentes en cada caso.

En cualquier caso, se distinguen 7 fases que orientan las operaciones HUMINT (Army, 2006; y Zunzarren, 2014):

1. **Orientación de la operación:** clarificar objetivos.
2. **Screening:** selección de fuentes.
3. **Planificación y preparación:** concretar las características de la operación.
4. **Aproximación:** establecer el clima de confianza.
5. **Elicitación:** obtención de información.
6. **Salida:** finalización del encuentro.
7. **Debriefing:** volcado de la información.



Al igual que con las fases del ciclo de inteligencia, estas no deben entenderse como un conjunto de pasos estrictos y excluyentes, sino como un orden lógico orientativo que debe adaptarse a las particularidades de cada operación. A continuación, se detallará cada una de las fases, no obstante, el enfoque que se les de en cada caso variará en función del tipo de relación que se plantee establecer con la fuente (Army, 2006).

### 1. Orientación de la operación.

Antes de nada, es importante **clarificar los objetivos** que se plantearán en la operación. Es decir, habrá que operativizar lo máximo posible qué información se espera obtener de la fuente. Esto no solo facilitará su recuerdo por parte del recolector en el momento de la extracción, sino también permitirá medir de forma adecuada qué objetivos se han cumplido al terminar la operación y calcular así el éxito de la misma. Los objetivos deben ser alcanzables y lo suficientemente relevantes, pues de lo contrario no debería llevarse a cabo la operación (Zunzarren, 2014).

### 2. Screening.

Una vez que los objetivos de la operación están claros, hay que determinar de dónde se va a obtener la información, es el momento de llevar a cabo la **selección de fuentes**. Se debe considerar a) qué posibles contactos pueden conocer o tener acceso a la información, y b) el nivel de idoneidad de los mismos (Army, 2006; y Zunzarren, 2014).

En este punto no se van a explicar cómo se realiza la selección de *qué posibles contactos pueden conocer o tener acceso a la información*. Consiste en un proceso que debe adaptarse a cada caso particular y para el que OSINT es indispensable.

La *idoneidad* de la fuente depende de su cercanía con el objetivo de recolección y con el agente HUMINT. De esta forma se hará una estimación de la veracidad asignada a la información que vaya a dar, la accesibilidad a la fuente y el nivel de riesgo que supone su acercamiento. Es decir, los objetivos del *screening* son la identificación y la valoración de las fuentes con las que se va a contactar con la intención de analizar la rentabilidad de la operación y determinar si es apropiado llevarla a cabo (Zunzarren, 2014).

Si se decide ejecutar la operación, será útil obtener la mayor cantidad de información posible sobre las identidades con las que se va a establecer contacto para valorar la cooperación esperada por su parte. Se deben investigar aspectos biográficos básicos, información relativa al estilo de vida, gustos, aficiones... y elaborar un perfil de personalidad y motivacional. Con estos datos se ejecutará un análisis DAFO<sup>1</sup> de cada posible fuente (Zunzarren, 2014). Esto resultará especialmente útil para planificar la aproximación.

Para el estudio de los posibles contactos, resulta muy útil la inteligencia de fuentes abiertas (OSINT). Actualmente, la cantidad de información que se sube a las redes sociales, sobre uno mismo es descomunal, lo cual puede ser aprovechado para la investigación de estos contactos. Este material resulta útil para conocer a grandes rasgos el estilo de vida, los gustos, la personalidad y factores motivacionales de las personas. Por lo que OSINT supone una herramienta potencialmente útil en el estudio y valoración de las fuentes (Zunzarren, 2014).

En base al nivel de conocimiento sobre el objetivo de recolección, el riesgo que supone el acercamiento a las posibles fuentes, el grado de cooperación esperado y el tipo de perfil de personalidad y motivacional de cada una, se establecerá el orden de prioridad a la hora de abordarlas.

---

<sup>1</sup> El DAFO consiste en una técnica empleada en el campo de las organizaciones para analizar las Debilidades y Fortalezas que presenta una persona ante una situación y las Amenazas y Oportunidades que una situación supone para una persona.

### 3. Planificación y preparación.

En este punto se deben concretar las **características específicas de la operación** como la durabilidad, el escenario, la cantidad de recursos y los medios técnicos que se van a emplear (Army, 2006). La planificación del proceso será diferente en función del tipo de fuente con el que se va a trabajar. Se tendrá en cuenta el DAFO para aprovechar sus debilidades a favor de la operación y protegerla de sus fortalezas. Aquí el agente de recolección HUMINT trabaja junto con analistas que contribuirán a establecer el eje de acercamiento<sup>2</sup>.

La durabilidad de la operación dependerá del tipo de fuente con el que se vaya a contactar (por ejemplo, *one shot* o contacto continuo). No obstante, también influyen factores como la cantidad y complejidad de la información que se va a extraer, la urgencia de la necesidad de información o la existencia de otras fuentes a las que contactar. A pesar de esto, no deja de ser una estimación que puede verse modificada en función de las características propias de la situación (Army, 2006).

El escenario de abordaje a la fuente debe cumplir con una serie de requisitos que garanticen lo máximo posible la seguridad tanto del recolector HUMINT, como de la fuente con que se va a contactar (Army, 2006). No obstante, también deben tenerse en cuenta otros aspectos relativos a nivel de estimulación que supone dicho escenario, por ejemplo, la cantidad de iluminación, la modulación de temperatura, la afluencia de gente, el ruido de fondo... pues, en función de las características propias de la fuente, va a resultar más ventajoso un tipo de ambiente que otro. El escenario debe entenderse como una herramienta que el recolector puede utilizar a su favor a la hora de contactar con la fuente, pudiendo jugar con varios si es posible y apropiado.

También debe decidirse el número de operativos que se van a involucrar en la operación, lo cual dependerá del nivel de cooperación esperado de la fuente, sus características de personalidad y el tipo de acercamiento que se plantee ejecutar (Army, 2006).

Por último, se planificarán aspectos relativos a la forma de interacción entre el recolector y la fuente. Por ejemplo, el tipo de acercamiento o qué técnicas de persuasión serán más adecuadas en función del perfil de personalidad y motivacional de la fuente.

### 4. Aproximación.

En esta etapa el colector HUMINT entra en contacto con la fuente. La calidad de este primer contacto puede llegar a condicionar el futuro del vínculo, por lo que debe planificarse y ejecutarse con especial cuidado. Este momento marca el inicio de la relación entre ambos y su durabilidad será distinta en función del tipo de fuente, pudiendo llegar a ejecutarse durante más de un encuentro si se trata de un contacto continuo (Army, 2006). El principal objetivo será generar un **clima de confianza** apropiado para facilitar que la fuente proporcione la información requerida. Para iniciar el contacto se deben tener en cuenta factores culturales, de personalidad, motivacionales y el estado momentáneo de la fuente. El nivel de intimidad de la relación se irá incrementando poco a poco, comenzando por tratar temas intrascendentes, para luego aumentar gradualmente la relevancia de los mismos (Army, 2006; y Zunzarren, 2014).

### 5. Elicitación.

Consiste en conseguir que la fuente **aporte la información** sin ser consciente de que tener dichos datos es el fin de su interlocutor. Es uno de los momentos más importantes de todo el proceso, pues que se consiga o no la información determina, en parte, la eficacia de la operación. Aunque se lleve a cabo en un contexto informal, se trata de una tarea compleja y delicada que conlleva una preparación previa y deberá adaptarse a las características e intereses de la fuente y a la información específica que se desee recolectar (Army, 2006; y Zunzarren, 2014). Es por ello que toda la preparación que caracteriza a los pasos anteriores va destinada a favorecer el buen desarrollo de esta fase, de forma que la fuente y el recolector hablen del tema en cuestión de forma natural y desapercibida.

---

<sup>2</sup> El eje de acercamiento se trata del contexto que se planifica para abordar a la fuente.

Cabe esperar que la información requerida no sea considerada por la fuente como objeto de difusión, por lo que no se pretenderá conseguirla hasta haber desarrollado un cierto grado de intimidad en la relación con ella.

## 6. Salida.

Cuando el recolector HUMINT lo considere oportuno **terminará el encuentro** con la fuente. Esto puede ocurrir tras haber obtenido o no la información requerida (Army, 2006; y Zunzarren, 2014). Las estrategias de salida serán distintas en función del tipo de contacto. Si se trata de un contacto continuo, será conveniente que la fuente tenga interés en seguir manteniendo la relación con el recolector. Por otra parte, ante los *one shot* el objetivo será que el recolector acabe siendo irrelevante para la fuente y que pase lo más desapercibido posible en su memoria. Para esto las estrategias de borrado de memoria juegan un papel esencial (Zunzarren, 2014).

El conseguir terminar de forma adecuada la relación con la fuente constituye el segundo factor a tener en cuenta para valorar la eficacia de la operación. Pues, si el objetivo es que no recuerde al recolector y no solo se acuerda de él, sino que también le resulta relevante haber hablado del tema en cuestión, la operación corre peligro de ser descubierta (Zunzarren, 2014).

## 7. Debriefing.

En caso de haber tenido éxito en la recolección de la información se deberá llevar a cabo una última fase, el *debriefing*. El principal objetivo es que el recolector **transmita a los analistas la información** recogida de la forma más objetiva posible. Para ello, tanto el recolector como los analistas deben conocer el perfil de personalidad del recolector, pues puede influir tanto en el almacenamiento de la información, como en la forma de recuperarla. Otro aspecto a tener en cuenta son los posibles sesgos o deducciones que haya podido llevar a cabo el recolector desde que recibió la información. Pues, junto a otros factores externos, puede haber contaminado el mensaje extraído (Zunzarren, 2014).

Este momento también es muy importante y delicado. Aunque no afecte a la eficacia de la operación en términos de haber conseguido los objetivos principales, un volcado incorrecto de la información puede dar lugar a deducciones incompletas o incorrectas. Por lo tanto, si se extrae sin cuidado cabe la posibilidad de desperdiciar todo el trabajo previo (Zunzarren, 2014).

Tras ver cómo se organizan las operaciones HUMINT queda claro que el factor humano en ellas es indispensable. El hecho de que la fuente de información sea una persona conlleva tener en cuenta los factores de personalidad y motivación que la caracterizan desde la planificación y preparación de la operación. Dado que la psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano, no resulta descabellado recurrir a ella para llevar a cabo el proceso de la forma más adecuada posible. Numerosas áreas de esta disciplina (por ejemplo, la personalidad, la motivación o la persuasión) pueden ser de utilidad y potencialmente aplicables a lo largo de todo el proceso.

Este trabajo se va a centrar en la fase de aproximación, en la que el principal objetivo es generar un clima de confianza adecuado entre la fuente y el recolector. La primera interacción determinará el tipo de relación que se va a acabar estableciendo entre ambos, por lo que su importancia es incuestionable. No obstante, no se han encontrado aportaciones operativas para esta fase. De esta forma el principal objetivo de este trabajo va a ser la aportación de técnicas concretas que contribuyan a aumentar la eficacia de esta parte del proceso. Para ello, en primer lugar, se tratará de dar respuesta a preguntas como ¿qué es la confianza? ¿cuáles son sus elementos definitorios? ¿para qué sirve? ¿por qué es positivo generar confianza en las relaciones humanas? ¿qué contexto se genera cuando una persona decide confiar en otra? ¿qué hace que una persona sea digna de confianza? Una vez que se haya profundizado en el tema lo suficiente como para resolver estas cuestiones se entenderá mejor el sentido que tiene generar un clima de confianza adecuado y se podrán aportar técnicas específicas para ello. Por lo tanto, el siguiente apartado debe considerarse como una presentación de los ingredientes necesarios para abordar correctamente a la fuente.

## 3. La confianza

La confianza está presente en el día a día de las personas de muchas formas distintas. Desde la confianza interpersonal que se establece en las relaciones con los otros, hasta la que está presente en la interacción persona-máquina (para más información, véase Zapata y Rojas, 2010). Este trabajo se centrará en la confianza interpersonal, pues es el ámbito de interés desde la Inteligencia de Fuentes Humanas. Como ya se ha mencionado en numerosas ocasiones, para conseguir una captación exitosa de la fuente va a ser fundamental que el agente establezca una relación personal positiva con la fuente. Para esto, la confianza es un elemento clave (Lewis y Weigert, 1985; Berscheid, 1994; Golembiewski y McConkie, 1975; Kramer, 1995; Johnson-George y Swap, 1982; y Rempel, Holmes y Zanna, 1985).

### 3.1. Conceptualización de la confianza

Para responder a estas preguntas conviene empezar definiendo el concepto de forma clara y exhaustiva. No obstante, esto no va a ser posible pues, a pesar de estar presente en la mayor parte de aspectos de la vida de las personas, desde el punto de vista académico no existe consenso respecto a su significado (McKnight y Chervany, 1996; Kee y Knox, 1970; y Zapata y Rojas, 2010). Esto se debe a que es un concepto multidimensional que ha sido estudiado desde numerosas perspectivas, lo que ha generado una cantidad incalculable de bibliografía desordenada entre la cual resulta complicado encontrar una definición que englobe de forma completa y clara el concepto (McKnight y Chervany, 1996). Debido a esto, McKnight y Chervany (1996) realizaron una revisión exhaustiva de la bibliografía existente para detectar cuáles son los principales elementos que caracterizan a la confianza. Destaca 4 componentes:

- **Expectativas.** Confiar implica esperar un determinado comportamiento, opinión o actitud de la otra persona (Koller, 1988; Orbell, Dawes y Schwartz-Shea, 1994; Rempel et al., 1985; Deutsch, 1985; y Lewicki, Tomlinson y Gillespie, 2006).
- **Creencias.** En determinadas situaciones la confianza puede entenderse como la fe que se tiene en algo (Rojas y Marin, 2006; Rempel et al., 1985; Lewicki et al., 2006). Según Koller (1988), esto sucede cuando las expectativas superan a las probabilidades reales de que algo suceda.
- **Componente sentimental.** Confiar conlleva desarrollar una serie de sentimientos positivos hacia el objeto de confianza (Johnson-George y Swap, 1982; Kee y Knox, 1970; Lewis y Weigert, 1985; Rempel et al., 1985; y Lewicki et al., 2006).
- **Comportamiento.** La confianza que se tenga respecto a un determinado objeto da lugar a un tipo de conducta específica respecto al mismo (Kee y Knox, 1970; Lewis y Weigert, 1985; Koller, 1988; y Lewicki et al., 2006).

### 3.2. El contexto de la confianza

Una vez clarificada la confianza como concepto, se detallará el contexto que se genera cuando una persona decide confiar en otra. Generar expectativas o creencias acerca del comportamiento, opinión o actitud de otra persona implica un cierto grado de incertidumbre (Yamagishi y Yamagishi, 1994; Spaemann, 2005; y Zapata y Rojas, 2010). El resultado que se espera no es certero, sino en vez de hablar de “confianza” se hablaría de “conocimiento”. El que tenga o no lugar lo que se espera dependerá de la voluntad de la otra persona, por lo que el que confía se “queda en manos de” el otro. Se puede afirmar, por lo tanto, que confiar implica hacerse vulnerable y correr un cierto riesgo (Johnson-George y Swap, 1982; Kee y Knox, 1970; Koller, 1988; Orbell et al., 1994; Curral y Judge, 1995; y Deutsch, 1985). Koller (1988) añade que cuanto mayor es el nivel de confianza, mayor será el riesgo que se acepte asumir.

### 3.3. La confianza interpersonal

Como se indicó al comienzo de este apartado, la confianza puede darse en distintos niveles: persona-persona, persona-organización, organización-organización y persona-máquina (Zapata y Rojas, 2010). En la confianza entendida como interpersonal se identifican dos actores: el fideicomitente (quien confía) y el fideicomisario (en quien se deposita la confianza) (Zapata y Rojas, 2010).

Dado que en la Inteligencia de Fuentes Humanas el agente HUMINT (fideicomisario) quiere ganarse la confianza de la fuente (fideicomitente), conviene estudiar qué elementos hacen al fideicomisario digno de confianza. De nuevo, se han encontrado numerosas respuestas que McKnight y Chervany (1996) han recogido en su revisión, las cuales se organizan en 4 características:

- **Competencia.** Relacionada con el nivel de eficacia, pericia y conocimiento respecto a un tema relacionado con el motivo de confianza (Peters, Covello y McCallum, 1997).
- **Predictibilidad.** Grado en que el comportamiento o actitudes de la fuente resultan predecibles.
- **Benevolencia.** Se tienen en cuenta aspectos relativos a la moralidad, bondad, sensibilidad o las buenas intenciones de la fuente (Peters et al., 1997; y Mayer y Davis, 1995)
- **Honestidad.** Relacionada con la fiabilidad y credibilidad otorgadas a la fuente (Peters et al., 1997; y Renn y Levine, 1991).

Los motivos por los que el fideicomitente decide confiar dependen del contexto. Por ejemplo, el nivel de competencia y profesionalidad del fideicomisario será más importante en la relación médico-paciente, que en una relación de amistad, en la que será más importante el nivel de benevolencia (McKnight y Chervany, 1996).

### 3.4. Cómo generar confianza

La clave para que el fideicomitente confíe en el fideicomisario es que este reúna las características anteriores. Pero, ¿cómo se transmite competencia? ¿qué es lo que hace predecible el comportamiento de alguien? ¿cómo se manifiestan la honestidad o la benevolencia? Una forma de transmitir estos atributos es simplemente teniéndolos, un profesor o un médico demuestran su competencia transmitiendo una serie de conocimientos específicos en la interacción con sus alumnos o pacientes; el comportamiento de un amigo puede resultar predecible en la medida que se le haya visto actuar en otras situaciones similares; y de la misma forma, se puede saber si alguien es honesto o benevolente en la medida que se haya comportado de tal manera en el pasado. No obstante, muchas veces las personas transmiten alguno de estos atributos incluso cuando se les acaba de conocer y no se tiene la información suficiente sobre ellos como para poder predecir su conducta o saber si son benevolentes.

En ciertas ocasiones el agente HUMINT puede no disponer del tiempo necesario como para transmitir estos atributos poco a poco en la fuente. A continuación, se mostrarán distintas formas de transmitirlos y generar confianza de forma rápida.

#### 3.4.1. Estrategias basadas en sesgos cognitivos

El cerebro humano puede llegar a ser altamente racional, no obstante, en la mayor parte de las ocasiones funciona mediante heurísticos o sesgos cognitivos. Es decir, atajos que utiliza el cerebro para interpretar la realidad y tomar decisiones de forma rápida, intuitiva y emocional, dejando de lado razonamientos lógicos. Esto suele ocurrir cuando existe carga cognitiva o en situaciones cotidianas en las que las personas tienen “la guardia baja” (Bazerman y Moore, 2009; y Nooteboom, 2010). Bazerman y Moore (2009) distinguen 3 tipos de heurísticos:

- **Heurístico de disponibilidad.** Consiste en interpretar una situación o calcular las probabilidades de que algo suceda en función de las vivencias recientes, pues son las más disponibles en la memoria (Tversky y Kahneman, 1973; y Bazerman y Moore, 2009).
- **Heurístico de representatividad.** Consiste en considerar que un objeto, persona o situación pertenece a una categoría solo por tener características compartidas con un caso característico de la misma (Kahneman y Tversky, 1972; y Bazerman y Moore, 2009). Esto implica acabar asignando características propias de dicha categoría al objeto, persona o situación, por lo tanto, mediante un único elemento característico se puede llegar a transmitir mucha información. En este heurístico se basan los estereotipos.
- **Heurístico de anclaje.** Consiste en valorar un evento en función de las emociones o impresiones que suscita desde el principio (Slovic et al. 2007; y Bazerman y Moore, 2009). Cuanto mayor sea la carga emocional, más fuerte será la huella mnémica generada. Este es el mecanismo por el cual se forman las primeras impresiones, las cuales pueden llegar a ser muy persistentes y a condicionar el tipo de relación que se establezca con el objeto.

Los sesgos son una vía rápida para formar opiniones y expectativas de los demás, lo cual influirá en la confianza que se acabe depositando en ellos. Por lo que, un buen manejo de estos heurísticos por parte de fideicomisario puede afectar a la imagen que el fideicomitente tenga de él.

Por ejemplo, una forma de suscitar competencia es mediante el uso de tecnicismos del campo del que se quiera simular conocimiento. Los tecnicismos son característicos de las personas que poseen mucho conocimiento sobre un tema específico, por lo que son la “clave” que puede hacer que se vea a la persona que los dice como competente en ese ámbito. Aquí se está recurriendo al heurístico de representatividad. De la misma forma, mediante elementos como la vestimenta o el aspecto físico se puede llegar a asociar a una persona con una determinada idea política. Además, al incluir a alguien en una categoría se realiza un traslado de características de esa categoría hacia dicha persona. Es decir, si, por su forma de vestir, se considera que una persona tiene una ideología determinada, se le asignarán actitudes y comportamientos típicos de esa ideología. Al final, la cantidad de información que se percibe tener sobre esa persona será mayor de lo que realmente es y, cuanto mayor es la cantidad de información que se tiene sobre algo, más predecible parece.

Otro ejemplo puede ser el siguiente, imagine una persona que tiene un problema informático que no está siendo capaz de resolver. Si en ese momento aparece una persona que no conoce de antes y le ayuda a solucionar el problema de forma rápida y sencilla, transmitirá una primera impresión de competencia hacia la persona a la que ha ayudado. Puede que esta persona no sea experta en informática y simplemente supiera resolver ese problema por haber tenido que solucionarlo en otra situación, pero probablemente se le asociará con una imagen competente. Además, si la ayuda se presta de forma voluntaria y desinteresada también puede transmitir una imagen benevolente. La fuerza de estas primeras impresiones dependerá de la importancia que la persona ayudada le diera al problema informático. Aquí ha entrado en juego el heurístico de anclaje.

Las aplicaciones de los heurísticos para generar una percepción determinada sobre competencia, benevolencia o predictibilidad que se han mostrado son solo ejemplos. En realidad, las posibilidades son infinitas y la cantidad de información que se puede transmitir mediante un buen manejo de estas técnicas es muy elevada.

### **3.4.2. Estrategias relacionadas con la simpatía**

Los aspectos que caracterizan a la confianza son tanto racionales (como, por ejemplo, las expectativas) como emocionales (Nooteboom, 2010; Godoy et al., 2005). Se recuerda que la confianza conlleva desarrollar sentimientos positivos (relacionados con la simpatía) hacia el objeto de confianza, por lo que saber cómo generarlos será de utilidad. Existen múltiples formas de generar simpatía en los otros, el simple hecho de sonreír puede ser una forma para conseguirlo. Tal y como Godoy et al. (2005) dicen, la sonrisa es un signo de amabilidad y confianza. Cialdini (1990) considera la simpatía como una regla persuasiva, es decir, que las

personas tienden a aceptar las peticiones de aquellos que despiertan esta emoción positiva en ellas. Además, propone 5 técnicas para generarla:

- **El atractivo físico.** Las personas atractivas tienden a despertar emociones positivas y se les atribuyen características positivas como la amabilidad o la inteligencia.
- **La semejanza.** Las personas que comparten gustos, valores o atributos tienden a generar simpatía entre ellas.
- **Los elogios.** Los halagos suponen un gran refuerzo para la persona que los recibe, por lo que tiende a generar simpatía hacia quien se los ha proporcionado.
- **Contacto y cooperación.** El trabajo en equipo, siempre y cuando el ambiente sea positivo, contribuye a generar sentimientos de familiaridad y apego entre las personas que cooperan.
- **Condicionamiento y asociación.** Cuando una persona vive un acontecimiento emocionalmente cargado de forma positiva, puede acabar asociando dichos sentimientos a las personas o elementos que estaban presentes en ese momento.

### **3.4.3. Estrategias basadas en la neurociencia**

Numerosas investigaciones han estudiado la relación entre la oxitocina y la confianza. Este neuro-péptido juega un papel muy importante en el establecimiento de la confianza y el apego, favoreciendo comportamientos de aproximación y riesgo social (Kosfeld et al., 2005; Zak, 2008; Sue, 1998; Uvnäs-Moberg, 1998; Heinrichs et al., 2003; Florez-Acevedo y Cardenas, 2016; y López-Ramírez, Arámbula-Almanza y Camarena-Pulido, 2014). Born et al. (2002) han demostrado la posibilidad de aumentar los niveles corticales de dopamina por vía intranasal. Empleando este método de administración de oxitocina, Kosfeld et al. (2005) y Zak (2008) han demostrado que eleva las posibilidades de que las personas muestren comportamiento de confianza social. Además, Zak (2008) y Heinrichs et al., (2003) encontraron que existe reciprocidad a la hora de confiar, los niveles de oxitocina cortical aumentaban en presencia de señales de confianza previas de otra persona.

Dada la importancia de este neuro-péptido, sería interesante saber qué mecanismos producen su secreción para favorecer el desarrollo de la confianza interpersonal. Los hallazgos de Uvnäs-Moberg (1998) muestran que una forma para conseguirlo es mediante el contacto físico. Esto es congruente con la dinámica de acercamiento físico que tiene lugar en las interacciones sociales. A pesar de que existen diferencias individuales respecto al espacio personal, contacto físico forma parte de la vida social de numerosas formas: al dar o chocar la mano, una palmada en la espalda, un abrazo o al tocar las manos o los brazos de la otra persona para hacer énfasis en la conversación. A medida que aumenta el nivel de intimidad en las relaciones interpersonales, la distancia física entre los individuos tiende a ser menor y aumentan el número de interacciones que involucran un contacto físico entre ambos.

## **4. La fase de aproximación a la fuente**

El momento en el que el agente HUMINT entra en contacto con la fuente marca el inicio de la relación entre ambos, la cual se caracterizará por ser superficial. Esto es algo que debe de cambiar, pues dado que la información que se espera conseguir tiende a tener carácter privado, va a resultar muy difícil que la fuente hable sobre el tema con alguien desconocido o en el que no confía. Para llegar a conversar sobre ello, se precisa de un vínculo con un cierto nivel de intimidad entre ambos. El vínculo se caracteriza por ser cambiante, frágil y difícil de conseguir. Debido a esto, se necesita una preparación previa, un proceso mediante el que la relación vaya siendo cada vez más íntima y profunda. En este momento, el objetivo del recolector no es conseguir la información en cuestión, sino generar un clima de confianza adecuado entre ambos que favorezca que la relación sea más estrecha poco a poco.

Todo el contenido del apartado anterior da respuesta a las preguntas que se planteaban al inicio. Entender en qué se basa la confianza interpersonal, para qué sirve y cómo se puede generar, sirve para justificar y entender el funcionamiento de las técnicas que se van a mostrar a continuación. Estas pretenden ser una guía de actuación para el recolector en el momento que entra en contacto con la fuente, de forma que sea capaz de generar un clima de confianza adecuado con ella. Es decir, para conseguir una captación exitosa de la fuente con el objetivo de extraer la información que se requiere. Se proponen 8 técnicas:

1. Técnica del anclaje: primera impresión.
2. Filtros perceptivos: PALIO y VAKO.
3. Tamaño del procesamiento: tratamiento de la información.
4. *Matchin* o *Mismatching*.
5. Simbología.
6. Escucha activa.
7. Quid pro Quo.
8. Contacto físico.

## **4.1. Técnica de anclaje**

Esta técnica se deriva del heurístico de anclaje, el cual justifica la importancia de las primeras impresiones. El principal objetivo es que el recolector cause un impacto emocional positivo o negativo (en función de las necesidades de la operación) en la fuente. De esta forma se pretende captar su atención y generar un cierto interés hacia el recolector. Esto se puede conseguir de distintas formas, por ejemplo, utilizando la vestimenta o el aspecto físico (colores llamativos, un peinado poco común...); llevando algún símbolo que la fuente vaya a reconocer (una pulsera o pin relativos a los gustos de la fuente, lo cual también será útil para activar la simpatía); o también se pueden aprovechar las características propias del ambiente, por ejemplo, si la fuente se encuentra en una situación incómoda o está teniendo algún problema con algo, el recolector puede aparecer para prestarle su ayuda (Zunzarren, 2014).

## **4.2. Filtros perceptivos**

El entorno aporta una gran cantidad de estimulación, no obstante, es bien sabido que resulta imposible llegar a recogerla y procesarla al completo, pues los recursos cognitivos son limitados (Carretié, 2011; y Desimone y Duncan, 1995). De forma consciente e inconsciente, las personas atienden a una parte de la realidad, mientras que pasan por alto otros aspectos (Carretié, 2011; y Johnston y Dark 1982). Los elementos que se perciben en una situación particular van a determinar la interpretación que la persona va a hacer de la misma. Esto explica que, ante un mismo hecho, dos personas tengan dos puntos de vista diferentes. Los filtros perceptivos son la herramienta que tiene el cerebro para seleccionar sobre qué información focalizar la atención, de forma que sea manejable a nivel cognitivo. El funcionamiento de estos filtros va a determinar la forma en la que las personas entienden la realidad, por lo tanto, conocer cómo funcionan va a ser útil para conocer mejor a quien se tiene delante y elaborar una estrategia de comunicación apropiada. De esta forma se identifican dos tipos de filtros que se desarrollarán a continuación: el PALIO y el VAKO (Zunzarren, 2014).

### **4.2.1. El PALIO**

Tiene que ver con los elementos generales del entorno hacia los cuales se destina la atención. Se pueden distinguir cinco bloques: personas, acciones, lugares, información y objetos. Estos factores están presentes en la percepción de la mayor parte de situaciones del día a día para cualquier persona. No obstante, existen



diferencias individuales, cada persona tiende a percibir más un elemento que otro (Zunzarren, 2014). Para detectar el elemento predominante en una persona habrá que atender a su forma de comunicarse, pues la cantidad de alusiones que haga a cada uno de ellos determina en qué medida los percibe. Por ejemplo, que una persona siempre aporte datos de los sitios en los que ha estado durante sus vacaciones, pero que casi nunca hable de la gente de ese lugar, indica que da más importancia (y, por lo tanto, presta más atención) a la información que a las personas. A continuación, se muestran ejemplos de verbalizaciones a las que atender para conocer a qué dimensión da más importancia una persona.

- **Personas:** *los camareros estaban muy atentos, el portero fue desagradable con nosotros...* predominan valoraciones y descripciones de las personas o el tipo de interacción con ellas.
- **Acciones:** *estuvimos dando un paseo antes de entrar al museo, me quede tumbado mientras él bajo a comprar...* predominan las secuencias de acción.
- **Lugares:** *los monumentos son increíbles, hay un teatro al lado del centro comercial, estaba en la mesa de la habitación...* predominan los sitios que se han visitado o donde se entraban las cosas.
- **Información:** *en Almería se encuentra el único desierto de Europa, muchas ciudades de Filipinas tienen nombres de ciudades españolas, la melena de los leones crece durante 4 años...* predominan datos históricos o curiosidades.
- **Objetos:** *hay ropa de calidad a buen precio, había un jarrón al lado de la televisión, el sofá era azul y tenía cojines blancos y una manta marrón...* predominan comentarios o descripciones acerca de los objetos del entorno.

#### 4.2.2. EI VAKO

Tiene que ver con el registro sensorial predominante a la hora de percibir el entorno. Se pueden distinguir 4 registros: visual, auditivo, kinestésico y olfativo. Está claro que, a no ser que exista algún déficit sensitivo, las personas perciben por cada uno de ellos, siendo la vista el sentido más desarrollado. No obstante, existen preferencias sensoriales a la hora de percibir el entorno. Es decir, que la relevancia que tiene la información percibida por cada registro será distinta en función de la persona (Zunzarren, 2014). De nuevo, para saber cuál predomina en una persona habrá que atender a su comportamiento y a su forma de comunicarse. De esta forma, si una persona suele pararse a oler los objetos del entorno (la comida, las páginas de un libro o la ropa que se va a poner), tiende a tener elementos aromáticos en su casa (velas, incienso, ambientador en el coche...) y hace más alusiones de forma general a los olores del ambiente o las cosas, lo más probable es que en esa persona el registro predominante sea el olfativo. No obstante, para dar una respuesta certera será necesario tener en cuenta en qué medida están presentes el resto de sentidos y valorar en términos generales cuál es el más recurrente. A continuación, se muestran ejemplos de indicadores a los que atender para determinar el registro sensorial predominante:

- **Visual.** Apelan en mayor medida a los siguientes verbos: *ver, mirar, encuadrar, visualizar, imaginar...* tienen en cuenta la perspectiva a la hora de tomar fotos. Y, cuando asisten a eventos (obras de teatro, cine, espectáculos o museos), dan importancia a dónde posicionarse para captar mejor el contenido.
- **Auditivo.** Apelan en mayor medida a los siguientes verbos: *escuchar, hablar, decir, oír, contar, sonar, comunicar...* tienen en cuenta que el sonido de fondo de los establecimientos les agrada a la hora de acudir a ellos. Y dan importancia a la calidad del sonido de los aparatos de reproducción propios (a la hora de comprar unos auriculares, por ejemplo) o del ambiente (a la hora de asistir a conciertos tienen en cuenta la acústica del establecimiento).
- **Kinestésico.** Apelan en mayor medida a los siguientes verbos: *rozar, palpar, tocar, raspar, acariciar...* tocan los objetos del entorno para distinguir texturas o temperaturas, tienen preferencias alimentarias en función de la textura de los alimentos y tienen en cuenta aspectos relativos a la rugosidad, suavidad o rigidez a la hora de comprar prendas de ropa.

- **Olfativo.** Apelan en mayor medida a los siguientes verbos: *oler, aspirar, emanar, apestar, perfumar...* huelen los objetos del entorno (la comida, las páginas de un libro, la ropa...). Tienen preferencia por ambientes perfumados y utilizan productos aromáticos (velas, inciensos o ambientadores) en los lugares que habitan. Seleccionan los productos de limpieza (detergentes o jabones) en función del olor.

### 4.2.3. Estrategias de actuación

El objetivo del recolector va a ser detectar los elementos predominantes de los filtros perceptivos de la fuente y adaptar su estilo comunicativo a los mismos. El que los estilos comunicativos estén ajustados y no sean disonantes va a hacer que ambos “hablen en los mismos términos”. Esto favorece el entendimiento mutuo, aporta fluidez a la conversación y es una forma sutil de empezar a generar simpatía por semejanza (Zunzarren, 2014).

La detección de qué elementos son más importantes para la fuente se realizará durante la interacción con ella. Desde el principio, el recolector debe prestar atención a la forma de hablar de la fuente y detectar a qué factores de la realidad y registro sensorial hace más alusiones.

## 4.3. Tamaño del procesamiento

Las personas tienden a fragmentar la información que recogen del entorno, lo cual repercute en la cognición y el tratamiento de la realidad percibida (Gobet et al., 2001). Esto es algo que la comunidad científica ha estudiado recurrentemente, no obstante, no se ha hecho tanto hincapié en el estudio de las diferencias individuales respecto a este fenómeno. Pues, si bien es cierto que existe esta tendencia, en algunas personas es mayor que en otras (Zunzarren, 2014). Hay personas que tienden a tener una visión más holística de los hechos y a analizar y describir de forma global la realidad. Estas personas son consideradas *Big Chunk*, pues hacen agrupaciones generales de la realidad. Por el contrario, los *Small Chunk*, tienden a explicar de forma detallada la realidad, dando lugar a descripciones minuciosas. Estas dos formas de procesar la información son los polos de un continuo, por lo que no deben entenderse de forma categórica (Zunzarren, 2014).

Cabe puntualizar que no debe confundirse el tamaño del procesamiento con lo “habladora” que sea en general una persona, o con la cantidad de tiempo que se dedique a tratar un determinado tema. El cómo se procesa la realidad tiene que ver con el nivel de detalle que contengan las descripciones de los hechos y con la capacidad de transmitir la información que se desea de forma clara y eficaz.

### 4.3.1. Estrategias de actuación

El objetivo del recolector va a ser detectar el tamaño de procesamiento de la fuente y adaptarse a él. Esto no solo favorece la comprensión mutua, sino que, de nuevo, se trata de una forma indirecta de empezar a generar simpatía por semejanza. El enfoque de las preguntas que ejecute el recolector durante la conversación con la fuente dependerá de este factor, teniendo estas un carácter más general (en el caso de los *Big Chunk*) o más específico y detallado (en el caso de los *Small Chunk*) (Zunzarren, 2014).

## 4.4. Matching o Mismatching

Tiene que ver con el tipo de acontecimientos a los que la persona presta más atención, en función de su valencia emocional o si les ha sido útil de alguna forma (Zunzarren, 2014). Hay personas que se centran en los aspectos positivos de los eventos, en aquellos factores que han contribuido a solucionar problemas o avanzar en algún sentido, es decir, en aquellos que han resultado útiles. Esto es lo que se denomina como *Matching*. Por el contrario, otras personas tienden a focalizar su atención en los aspectos negativos de las situaciones y que les han impedido avanzar. Esta estrategia puede considerarse como un factor de protección

para evitar que en un futuro vuelvan a darse dichos acontecimientos y se denomina *Mismatching* (Zunzarren, 2014).

De nuevo, estas dos formas de atender al entorno constituyen los polos opuestos de una dimensión. Por lo tanto, es incorrecto intentar categorizar a las personas como *Matching* o *Mismatching*, el objetivo será conocer la tendencia general y ver en qué punto del continuo podrían situarse. Para ello, habrá que atender su forma de hablar y ver si alude en mayor medida a los elementos positivos o negativos de los acontecimientos.

#### **4.4.1. Estrategias de actuación**

Siguiendo el procedimiento de las técnicas anteriores, el recolector deberá detectar el estilo atencional de la fuente respecto a este factor para adaptar su forma de comunicarse con ella durante la interacción. Se trata de una forma más de favorecer la fluidez de la comunicación y despertar simpatía por semejanza (Zunzarren, 2014).

### **4.5. Simbología**

Esta técnica se basa en el heurístico de representatividad y se puede aplicar de diversas formas. Para emplearla será necesario hacer que la fuente perciba un símbolo que haga que esta asocie al recolector con una categoría de la cual ese símbolo es representativo. El tipo de impresión que se pretende generar dependerá de las circunstancias propias de la operación. Los principales objetivos pueden ser los siguientes:

- Para hacer pensar a la fuente que tiene un **conocimiento más amplio** del recolector. Al asociarle con una categoría determinada, inferirá en él características propias de la misma. Esto será útil porque, cuanto más información tenga la fuente del recolector (a pesar de que sea ilusoria), más sensación de control tendrá. Esto será beneficioso para el desarrollo de la confianza, pues disminuye la incertidumbre que se genera en este contexto.
- Para **despertar la simpatía** de la fuente. Frases específicas, comentarios sutiles, elementos de la vestimenta (como el uso de chapas, pulseras) o accesorios decorativos (la funda del móvil, llaveros...) pueden asociarse con los gustos de la fuente, relativos a series de televisión, aficiones o deportes. Esto hará que relacione al recolector con ese grupo y, al ser un grupo al que ella también pertenece, despertará una gran simpatía hacia él. Para ello, hay que asegurarse de que la fuente perciba el símbolo, pues si es un elemento sutil existe el riesgo de que pase desapercibido. Esta técnica se podrá emplear en más de una situación, pero con cuidado de que no sea algo exagerado, pues podría resultar sospechoso para la fuente. El recolector debe decidir en qué momentos utilizarla, pues dependerá de la interacción. Además, podría planificarse como elemento de anclaje para el inicio de la relación. Esto será especialmente útil cuanto mayor sea el interés de la fuente por el tema en cuestión.
- Para transmitir una determinada imagen que **favorezca la confianza**. Los símbolos pueden ir encaminados a transmitir una imagen benevolente con acciones como, por ejemplo, dejar propina en un bar, recoger la cartera de alguien cercano al que se le haya caído, mostrarse amable con las personas del entorno... de la misma forma, para transmitir una imagen honesta se pueden realizar acciones o comentarios que vayan en contra de la deseabilidad social. Por ejemplo, admitir imperfecciones o haber hecho alguna mala acción (que no sean lo suficientemente relevantes como para dañar la imagen benevolente), tener gustos fuera de lo común... transmitir benevolencia y honestidad contribuirá a que la fuente tenga una imagen confiable del recolector, pues constituyen elementos característicos.

## 4.6. Escucha activa

Desde numerosas perspectivas se ha estudiado que la escucha activa es un factor clave para el buen desarrollo de las relaciones interpersonales (Subiela et al., 2014; Soldevila et al., 2005; Manota y Melendro, 2016; Virshup, Oppenberg y Coleman, 1999; y Gago, 2017). La comunicación es una parte fundamental a la hora de tratar con los demás (García, 2010; y Soldevila et al., 2005) y, para que esta se lleve a cabo de forma eficaz se deben tener en cuenta aspectos que van más allá de la información que se transmite de forma directa (Subiela et al., 2014; Carballeda, 2015; y Gago, 2017). Es decir, se debe tener en cuenta no solo qué se dice, sino cómo se dice, atendiendo a aspectos implícitos como la postura corporal del interlocutor, sus gestos o la tonalidad a la hora de hablar. Tener en cuenta estos detalles y hacérselo saber a la persona con la que se conversa es lo que se conoce como escucha activa (Subiela et al., 2014; Carballeda, 2015; y Gago, 2017). La escucha activa se considera una habilidad que favorece las relaciones interpersonales, pues satisface la necesidad de ser escuchado de quien se tiene al lado (Carballeda, 2015; y Manota y Melendro, 2016). Hacer ver a la otra persona que es escuchado y mostrar interés por lo que cuenta aporta fluidez en la conversación y supone, de forma indirecta, un halago. Esto se debe a que, cuando se hace ver que lo que cuenta la persona que se tiene delante es relevante, esta se siente importante y, por lo tanto, halagado.

Con todo lo visto, queda justificado que la escucha activa supone una herramienta de vital importancia en las relaciones sociales y, por lo tanto, debe tenerse en cuenta por parte del recolector en su relación con la fuente. Teniendo en cuenta las aportaciones de Subiela et al., (2014) se van a mostrar una serie de comportamientos que se pueden llevar a cabo para poner en práctica la escucha activa.

- **Postura corporal.** Consiste en mostrar una postura relajada, abierta y dirigida al interlocutor. De lo contrario se puede transmitir incomodidad o tensión por el mensaje que se está recibiendo. Además, si la disposición corporal va orientada en otra dirección, puede dar la sensación de querer “huir” o abandonar la conversación.
- **Mantenimiento de la mirada.** Consiste en mirar a los ojos del interlocutor mientras habla. Esto denota atención e interés. No obstante, debe cuidarse el no mantener la mirada de forma fija, pues puede resultar agresivo.
- **Movimientos con la cabeza y breves verbalizaciones.** Asentir durante la conversación, o emitir pequeñas verbalizaciones como “ajá”, “hum”, “sí”, “ya veo”, “entiendo”... son formas de dar a entender que el mensaje se está recibiendo correctamente.
- **Apartar elementos distractores.** Mirar constantemente el móvil, la hora o distraerse con los elementos del entorno, transmite despreocupación y dejadez por la conversación. Por lo tanto, todo este tipo de conductas deben ser evitadas. Dado que el teléfono móvil tiende a ser uno de los mayores distractores, una forma de evitarlo puede ser ponerlo en silencio.
- **El uso del silencio.** Para escuchar es necesario dejar hablar a la otra persona. Por lo tanto, una correcta escucha activa pasa por no interrumpir y saber cuándo no se debe hablar para dejar que el otro se exprese libremente. Es por esto que las verbalizaciones que se han mencionado anteriormente deben ser breves y en un tono de voz bajo.
- **Preguntas indagatorias.** Una vez que se haya dejado a la otra persona expresarse y hablar tranquilamente resulta muy positivo hacerle preguntas sobre lo que ha contado. Interesarse en saber más acerca de lo que la otra persona ha transmitido es una de las formas más explícitas de mostrar atención y da a entender que el mensaje está resultando relevante. A veces estas preguntas surgen en mitad del discurso, por lo tanto, pueden suponer una interrupción. Según la dinámica que se haya generado puede ser adecuado interrumpir por este motivo, esto es algo que debe valorarse en el momento. No obstante, la recomendación es no sobrepasarse, se puede interrumpir con preguntas indagatorias, pero no demasiadas veces. En caso de que no sea conveniente hacerlas en ese momento, se podrán retomar esos aspectos al final del discurso del interlocutor.

## **4.7. Quid pro Quo<sup>3</sup>**

Esta técnica basa su funcionamiento en la regla persuasiva de la reciprocidad, propuesta por Cialdini (1990). Según esta regla, cuando alguien le hace un favor a otra persona, se genera en esta un sentimiento de deuda que le lleva a corresponder de la misma manera. De esta forma, se pueden promover conductas positivas de los demás hacia uno mismo. La técnica del Quid pro Quo consiste en aplicar la regla de la reciprocidad para conseguir que la fuente desarrolle una actitud favorable hacia el recolector. Pues esta regla no funciona únicamente con favores, sino también con actitudes. Para ello, el recolector deberá mostrar desde el principio una actitud positiva hacia la relación con la fuente, poco a poco esta disposición será correspondida de la misma forma por su parte (Zunzarren, 2014).

## **4.8. contacto físico**

Como se vio anteriormente, el contacto físico promueve el desarrollo de la confianza mediante la segregación de oxitocina, por lo tanto, constituye una técnica más a tener en cuenta. No obstante, debe ejecutarse de forma progresiva y teniendo en cuenta el perfil de la fuente. Este tipo de interacciones deben comenzar por acciones no invasivas como dar la mano o chocar los cinco en distintos puntos de la conversación. Para aumentar el grado de intimidad en la interacción se puede seguir por tocar el brazo de la fuente para enfatizar la conversación, sostener su hombro durante unos segundos o poner suavemente la mano en su espalda para acompañarle al salir de un establecimiento. La cercanía de este tipo de interacciones debe incrementarse de forma muy progresiva y siempre teniendo en cuenta si hay reciprocidad por parte de la fuente a la hora de iniciarlas o si, por el contrario, expresa de algún modo incomodidad ante las mismas (como, por ejemplo, aumentando la distancia interpersonal entre ambos o mostrando un lenguaje corporal más cerrado hacia el recolector).

Como se ha mencionado al principio, se debe tener en cuenta la personalidad de la fuente a la hora de iniciar este tipo de comportamientos. Habrá perfiles que necesiten más tiempo o haber generado un nivel de simpatía adecuado antes de romper la barrera del contacto físico. Sobre todo, personas tendentes a la ansiedad (introvertidos neuróticos) y con psicoticismo alto tenderán a evitar el contacto físico con recientes conocidos (para más información, véase Eysenk 1970; y de Juan y García, 2004). Mientras que con este perfil habrá que aplicar esta técnica tras haber establecido un cierto nivel de simpatía previo y se deberá prestar más atención a las señales de incomodidad, hay otro con el que se va a poder iniciar esta dinámica antes. Se trata de personas extravertidas, estables y con psicoticismo bajo, pues este tipo de perfil se muestra muy orientado hacia las relaciones sociales positivas y tienden a tener espacios personales menos amplios (para más información, véase Eysenk 1970; y de Juan y García, 2004).

## **5. Orientación a la elicitación**

El objetivo de la fase de aproximación es generar un clima de confianza adecuado con la fuente para que, cuando el recolector pretenda conseguir la información requerida, esta tenga la confianza suficiente como para hablar de ese tema con él. Es decir, se trata de una fase preparatoria con vistas a una elicitación satisfactoria. De la misma forma que en las amistades cotidianas, desde el momento en que comienza la relación entre ambos el nivel de intimidad va aumentando de forma gradual. La formación del vínculo pasa por tratar temas cada vez más personales, un mayor conocimiento mutuo y un estado actitudinal positivo entre ambos. Consiste en un proceso continuo y progresivo que, de forma natural, no puede dividirse en distintas fases. No obstante, en este trabajo se han distinguido dos: la aproximación y la elicitación. El motivo de esta distinción es clarificar los objetivos del recolector en cada momento para guiar su actuación: establecer el

---

<sup>3</sup> “Quid pro Quo” es una expresión que proviene del latín y quiere decir sustituir algo por otra cosa, es decir, no tiene el carácter de reciprocidad que se le da en este texto. La expresión correcta para este significado es “Do ut Des”. No obstante, dado que socialmente está más extendido entender “Quid pro Quo” como un tipo de reciprocidad, se empleará de esta forma en este texto para favorecer la comprensión del lector.

clima de confianza y tratar de conseguir la información, respectivamente. De esta forma, desde que se establece el clima de confianza al comienzo, hasta que se da el momento adecuado para extraer la información entran en juego otras técnicas intermedias cuyo fin es generar más intimidad en la relación. A continuación, se desarrollan las técnicas que entran en juego en este punto.

- *Newsfeed*.
- Hablar de uno mismo.
- Intereses comunes.

## 5.1. *Newsfeed*

Una forma de enriquecer y mantener viva la conversación pasa por hablar de cuestiones de relevancia social. La técnica del *Newsfeed* consiste precisamente tratar temas presentes en la actualidad. Para ello, el recolector debe mantenerse actualizado e informado sobre los acontecimientos relevantes del marco social (Zunzarren, 2014). Además, compartir los puntos de vista respecto a estos temas favorece el conocimiento mutuo, por lo que esta técnica resulta especialmente útil. No obstante, se debe tener cuidado al tratar temas especialmente sensibles o conflictivos, relacionados, por ejemplo, con la ideología política.

## 5.2. Hablar de uno mismo

Dar información sobre uno mismo contando anécdotas, diciendo lo que se piensa sobre determinados aspectos cotidianos o hablando sobre gustos, aficiones o pequeñas manías, es una forma de dar a conocer aspectos íntimos de cada uno. Introducir este tipo de información por parte del recolector resulta positivo para la relación que se establece con la fuente, pues da lugar a que esta tenga una imagen más cercana y humana de él. Además, promueve que ésta acabe compartiendo el mismo tipo de información de sí misma (de nuevo, entra en juego la regla de la reciprocidad). Ver que la persona que se tiene delante da información acerca de sus gustos o intimidades, da pie a que uno mismo también acabe mencionando aspectos similares (Zunzarren, 2014). Incluso, se puede entrar en la dinámica de “yo te cuento esto, a cambio de que me cuentes tu esto otro” o “como yo te he contado esto, ahora te toca a ti contarme esto otro”. Estas dinámicas suponen una forma desenfadada y agradable de promover explícitamente la reciprocidad para conseguir que la otra persona acabe dando información personal. Por lo tanto, supone una técnica muy apropiada para cuando ya se ha establecido el clima de confianza entre el recolector y la fuente, pues contribuye a fortalecer el vínculo entre ambos y a aumentar el nivel de intimidad de la relación.

## 5.3. Intereses comunes

Como se vio anteriormente con la regla de la simpatía de Cialdini (1990), una forma de simpatizar con los demás es mediante la semejanza. Esto es algo que se ha buscado generar entre el recolector y la fuente con muchas de las técnicas propuestas hasta ahora, ya sea de forma completamente implícita (como con la adaptación a los filtros perceptivos o el tamaño de procesamiento) o medianamente explícita (mediante la simbología). No obstante, como ya se explicó en la técnica de la simbología, los puntos en común deben establecerse con moderación, pues sino puede llamar la atención de la fuente pudiendo llegar a sospechar del recolector. Habrá que tener especial cuidado al inicio de la relación, no obstante, una vez se haya establecido el clima de confianza habrá menos probabilidades de que la fuente siga alerta. Es por eso, que se propone una técnica específica de “intereses comunes” en este punto. Es el momento apropiado para emitir verbalizaciones explícitas respecto a la existencia de intereses comunes (como, por ejemplo, “pues que de cosas en común tenemos”), con menos riesgo de que a la fuente le parezca extraño. Además, dado que en este momento de la relación se habrán introducido temas personales (como se indicó en el apartado anterior) los puntos en común que se destaquen pueden corresponderse con alguno de esos aspectos, lo que dará lugar

a un sentimiento de simpatía más robusto. Esto incrementará el nivel de intimidad entre ambos y favorecerá que la relación se perciba como más cercana.

## 6. Conclusiones

La toma de decisiones inunda el día a día de las personas, tanto en el ámbito personal, como en el profesional. Así mismo, se trata de la actividad más común y relevante a la hora de procurar la seguridad nacional por parte de los estados. Como se explicó al principio de este trabajo, el contexto de la toma de decisiones se caracteriza por una gran incertidumbre, la cual puede verse disminuida con información. Cuanto más informado esté el proceso de toma de decisiones, más fácil será saber cuál es la mejor forma de actuar, es decir, aporta una gran ventaja estratégica.

Desde el ámbito de la inteligencia existe un método sistematizado para conseguir y elaborar la información que se precisa: el ciclo de inteligencia. Consiste en una forma de guiar el procedimiento de obtención de inteligencia. La tercera fase de este proceso consiste en la obtención de la materia prima con la que se va a elaborar la inteligencia: la información. Para ello, las dos principales vías son las fuentes abiertas (OSINT) y las fuentes humanas (HUMINT). Mediante OSINT se puede conseguir una gran cantidad de información a distancia y de forma segura para la operación, pues el anonimato está garantizando. Por lo tanto, supone la primera fuente a la que se va a recurrir para cubrir las demandas de información. No obstante, debido al carácter restringido de determinados datos, cabe la posibilidad de que no se puedan obtener el 100% de la información requerida de esta forma. Aquí es donde entra en juego HUMINT, pues las personas suelen ser la única vía para conseguir determinada información crítica. La cantidad de información que se pretende obtener por esta vía es mucho menor y no se trata de un método tan seguro. En una operación HUMINT, el recolector de información entra en contacto con la fuente (una persona cercana al objetivo de recolección), lo cual puede llegar a comprometer la seguridad de la operación. Debido a esto, antes de llevar a cabo una operación HUMINT debe valorarse si la información que falta es lo suficientemente importante como para poner en riesgo la operación y hasta qué punto es viable conseguirla.

En caso de que se decida ejecutar, habrá que iniciar un nuevo procedimiento que pasa por saber a qué fuentes acudir y estudiarlas en profundidad para saber cómo abordarlas y de qué forma interactuar con ellas. Para esto, resulta muy útil recurrir a la psicología, pues es la ciencia que estudia el comportamiento humano. Distintas ramas de esta disciplina tienen la capacidad de realizar aportaciones especialmente útiles a lo largo de todo el proceso de una operación HUMINT. No obstante, lo cierto es que hasta la fecha esto no ha ocurrido. A penas se pueden destacar aportaciones superficiales desde la psicología al campo de la inteligencia de fuentes humanas. Lo más frecuente ha sido recurrir al estudio del lenguaje no verbal a la hora de interactuar con la fuente. No obstante, se trata de una aportación general, no especifica exactamente qué puede hacer el recolector o en qué momento del proceso debe aplicarse. Es decir, no pueden considerarse aportaciones eficaces, pues, para ello es necesario proponer una serie de técnicas operativas (que describan exactamente qué se debe realizar) y orientadas a un momento específico del proceso.

En resumidas cuentas, se trata de un tema muy relevante que carece de aportaciones eficaces basadas en la ciencia que más contribuye a entender cómo funcionan el comportamiento y las relaciones humanas. Es por ello, que el objetivo de este trabajo ha sido proponer una serie de técnicas operativas dirigidas a la fase de aproximación a la fuente. Este momento marca el inicio de la relación entre el recolector y la fuente, lo que puede llegar a determinar el tipo de vínculo que acabarán teniendo. Se trata de un momento delicado en el que se debe prestar especial atención a generar un clima de confianza adecuado entre ambos. Dado que este va a ser el principal objetivo del recolector en este momento, uno de los objetivos de este trabajo ha sido el estudio de la confianza.

Conocer los principales elementos definitorios de la confianza, para qué es útil, qué ambiente se genera cuando alguien decide confiar en otra persona y, sobre todo, cómo puede llegar a generarse la confianza interpersonal, son factores claves que deben tenerse en cuenta antes de proponer técnicas específicas que guíen la actuación del recolector. Todos estos elementos se clarificaron de forma previa a la presentación de las técnicas, de forma que pudiera entenderse la justificación teórica que existe detrás de ellas. Desde el momento en el que el recolector entra en contacto con la fuente puede poner en práctica técnicas como “el

anclaje”, “la simbología”, “la escucha activa”, el “Quid pro Quo” o el “contacto físico”, y tener en cuenta aspectos como los filtros perceptivos, el tamaño del procesamiento o si la fuente es *Matching* o *Mismatching*.

Tras una primera toma de contacto en la que el recolector lleve a cabo estas técnicas, se habrá establecido un clima de confianza adecuado como para que el vínculo comience de forma favorable. No obstante, la relación no es todavía lo suficientemente íntima como para abordar el tema relacionado con el objetivo de recolección. Es decir, aún deben aplicarse otras técnicas que aumenten del nivel de intimidad en la relación. En este punto se propone emplear el *Nemysfeed*, “hablar de uno mismo” y los “intereses comunes”, para conseguir la relación sea más cercana e íntima.

La aplicación de estas técnicas desde la toma de contacto del recolector con la fuente da lugar a un inicio y desarrollo adecuados del vínculo entre ambos. Esto va a hacer posible abordar determinados temas que guarden relación con el objetivo de recolección sin que resulte especialmente sospechoso por parte de la fuente. Es decir, se trata de una fase preparatoria con vistas a una elicitación favorable. De esta forma, como futuras líneas de investigación se propone la aportación de nuevas técnicas operativas basadas en la psicología para la fase de elicitación. Igualmente, también se consideran necesarias aportaciones que sigan la misma línea para el resto de fases que componen las operaciones de recolección de información mediante fuentes humanas.



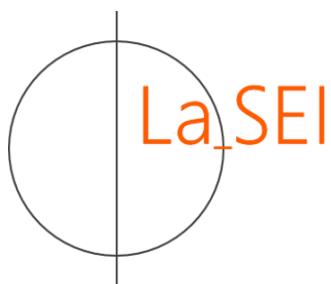
## 7. Referencias bibliográficas

- Anónimo. (2009). *Las 36 estrategias chinas*. Ed: Obelisco.
- Army, U. S. (2006). *FM 2-22.3 (FM 34-52). Human Intelligence collector operations*.
- Bazerman M. y Moore, D. A. (2009). *Judgment in managerial decision making*. United States of America: John Wiley and Sons
- Berscheid, E. (1994). Interpersonal relationships. *Annual review of psychology*, 45(1), 79-129. Doi: 10.1146/annurev.ps.45.020194.000455
- Bolívar, A. (2002). Era de los conflictos asimétricos. *Military review*, 46-52.
- Born, J., Lange, T., Kern, W., McGregor, G. P., Bickel, U. y Fehm, H. L. (2002). Sniffing neuropeptides: a transnasal approach to the human brain. *Nature Neuroscience*, 5(6), 514-512. Doi: 10.1038/nn849
- Carballeda, A. J. M. (2015). La escucha como proceso. Una perspectiva desde la intervención social. *Determinantes Sociales de la Salud Mental en Ciencias Sociales. Actores, conceptualizaciones, políticas y prácticas en el marco de la Ley*, 26657, 13-17
- Carretié, L. (2011). *Anatomía de la mente: emoción, cognición y cerebro*. Madrid: Pirámide.
- Cialdini, R. B. (1990). *Influencia: ciencia y práctica* (2.ª Ed.). Barcelona: J. M. Sastre vidal (Servicio Universidad).
- Curral, S. C. y Judge, T. A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role person. *Organizational behavior and human decision processes*, 64(2), 151-170. Doi: 10.1006/obhd.1995.1097
- De Juan, M. y García, L. F. (2004). *Nuestra personalidad. En qué y por qué somos diferentes*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Desimone, R. y Duncan, J. (1995). Neural mechanism of selective visual attention. *Annual review of neuroscience*, 18(1), 193-222. Doi: 10.1146/annurev.ne.18.030195.001205
- Deutsch, M. (1985). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279. Doi: 10.1177/002200275800200401
- Díaz, G. (2017). La esencia de la inteligencia: hacia una correcta relación entre producción y consumo de inteligencia. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*.
- Descargado de: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2017/DIEEEO52-2017\\_Inteligencia\\_GustavoMatey.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2017/DIEEEO52-2017_Inteligencia_GustavoMatey.pdf) [Fecha de acceso: 22 septiembre, 2019]
- Esteban, M. A. y Carvalho, A. V. (2012). La inteligencia y los activos informacionales. En M. A. Esteban, A. V. Carvalho, D. Navarro, B. Larriba, A. Fernández, J. A. Mellón ... F. Velasco. *Inteligencia*. (pp.19-26). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Eysenk, H. J. (1970). *The structure of human personality* (3.ª Ed.). Londres: Mathuen.
- Florez-Acevedo, S. y Cardenas, L. F. (2016). Rol modulador de la oxitocina en la interacción social y el estrés social. *Universitas Psychologica*, 15(5), 1-15. Doi: 10.11144/Javeriana.upsy15-5.rmoi
- Gago, M. (2017). *Manual. Comunicación, asertividad y escucha activa en la empresa (ADGD147PO). Especialidades formativas*. Madrid: EDITORIAL CEP SL.
- García, A. D. (2010). Estudio sobre la asertividad y las habilidades sociales en el alumnado de Educación Social. *XXI. Revista de Educación*, (12), 225-240

- Gil, M. (2014). La importancia de la comunicación no verbal en la Inteligencia de Fuentes Humanas (HUMINT). *Análisis Gesi*, (30), 1-13.
- Descargado de: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/la-importancia-de-la-comunicación-no-verbal-en-la-inteligencia-de-fuentes-humanas-humint> [Fecha de acceso: 2 octubre, 2019].
- Gobet, F., Lane, P. C. R., Croker, S., Cheng, P. C., Jones, G., Oliver, I. y Pine, J. M. (2001). Chunking mechanisms in human learning. *TRENDS in Cognitive Science*, 5(6), 236-243. Doi: 10.1016/S1364-6613(00)01662-4
- Godoy, R., Reyes-García, V., Huanca, T., Tanner, S., Leonard, W. R., McDade, T. y Vadez, V. (2005). Do smiles have a face value? Panel evidence from Amazonian Indians. *Journal of Economic Psychology*, 26(4), 469-490. Doi: 10.1016/j.josep.2004.10.004
- Golembiewski, R. T. y McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. En G. L Cooper (Ed.). *Theories of group processes* (pp. 131-185). Londres: John Wiley and Sons
- Heinrichs, M., Baumgartner, T., Kirschbaum, C. y Ehler, U. (2003). Social support and oxytocin interact to suppress cortisol and subjective responses to psychosocial stress. *Society of Biological Psychiatry* 54(12), 1389-1398. Doi: 10.1016(S0006-3223(03)00465-7
- Johnson-George, C. y Swap, W. C. (1982). Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306-1317. Doi: 10.1037/0022-3514.43.6.1306
- Johnston, W. A. y Dark, V. J. (1982). In defense of intraperceptual theories of attention. *Journal of Experimental Psychology: Human, Perception and Performances*, 8(3), 407-421. Doi: 10.1037//0096-1523.8.3.407
- Jones, J. W. (2002). CI and HUMINT or HUMINT and CI or CI/HUMINT or TAC HUMINT (confusing, isn't it?). *Military Intelligence Profesional Bulletin*, 28(2), 28-33.
- Jordán, J. (2016). Una revisión del ciclo de inteligencia. *Análisis GESI*. Descargado de: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/una-revisión-del-ciclo-de-inteligencia> [Fecha de acceso: 23 octubre, 2019].
- Jiang Ziya. (1997). *Six Secret Teachings*. Ed: Shambhala Publications Inc.
- Jiménez, R. (2018). Tipos de inteligencia. *Análisis GESI*. Descargado de: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/tipos-de-inteligencia> [Fecha de acceso: 23 septiembre, 2019].
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1972). Subjective probability: a judgment of representativeness. *Cognitive Psychology* 3(3), 430-454. Doi: 10.1016/0010-0285(72)90016-3
- Kee, H. W. y Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*, 14(3), 357-366. Doi: 10.1177/002200277001400307
- Koller, M. (1988). Risk as a Determinant of Trust. *Basic and Applied Social Psychology*, 9(4), 265-276. Doi: 10.1207/s15324834baspp0904\_2
- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P., Fischbacher, U. y Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. *Nature*, 435(7042), 273-276. Doi: 10.1038/nature03701
- Kramer, R. M. y Tyler, T. R. (Eds.). (1995). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Londres: SAGE publications.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. y Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence and future directions. *Journal management*, 32(6), 991- 1022. Doi: 10.1177/0149206306294405
- Lewis, J. D. y Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985. Doi: 10.1093/sf/63.4.967

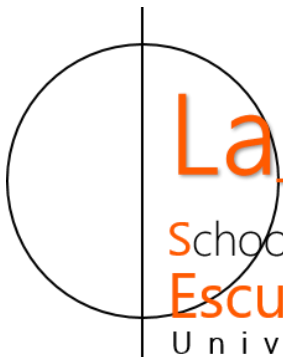
- López-Ramírez, C. E., Arámbula-Almanza, J. y Camarena-Pulido, E. E. (2014). Oxitocina, la hormona que todos utilizan y que pocos conocen. *Ginecol Obstet Mex*, 82(7), 472-482.
- Manota, M. A. y Melendro, M. (2016). Clima de aula y buenas prácticas docentes con adolescentes vulnerables: más allá de los contenidos académicos. *Contextos Educativos*, (19), 55-74. Doi: 10.18172/con.2756
- Mayer, R. C. y Davis, J. H. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. Doi: 10.5465/amr.1995.9508080335
- McKnight D. H. y Chervany N. L. (1996). *The meanings of trust*. Minesota: Carlson School of Management.
- Moloeznick, M. P. (2013). Reflexiones sobre operaciones especiales de inteligencia en el siglo XXI. *Revista de ciencias sociales*, 7(34), 60-78.
- Nooteboom, B. (2010). La dinámica de la confianza: comunicación, acción y terceras partes. *Revista de Economía Institucional*, 12(23), 111-133
- Payá, C., Delgado, J. J. y Fernández, J. C. (2015). Los medios de producción de inteligencia, en el análisis actual de los conflictos. *Estudios en Seguridad y Defensa*, 10(20), 5-17. Doi: 10.25062/1900-8325.31
- Petisco, J. M. (2016). La inteligencia obtenida a través del comportamiento no verbal en fuentes humanas. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, (3), 365-387.
- Orbell, J., Dawes, R. y Schwartz-Shea, P. (1994). Trust, social categories and individuals: the case of gender. *Motivation and emotion*, 18(2), 109-128.
- Peters, R. G., Covello, V. T. y McCallum, D. B. (1997). The determinants of trust and credibility in environmental risk communication. *Risk Analysis*, 17(1), 43-54. Doi: 10.1111/j.1539-6924.1997.tb00842.x
- Prieto del Val, T. F. (2014). La inteligencia militar, una constante histórica. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*. Descargado de: [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2014/DIEEEEO79-2014\\_InteligenciaMilitar\\_PrietodelVal.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2014/DIEEEEO79-2014_InteligenciaMilitar_PrietodelVal.pdf) [Fecha de acceso: 18 octubre, 2019]
- Rempel, J. K., Holmes, J. G. y Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112. Doi: 10.1037//0022-3514.49.1.95
- Renn, O. y Levine, D. (1991). Credibility and Trust in risk communication. En R. E. Kasperson y P. J. M. Stallen (Eds.). *Communicating Risks to the Public* (pp. 175-218). Netherlands: Kluwer Academic Publishers Doi: 10.1007/978-94-009-1952-5\_10
- Rodríguez, Y. (2019). OSINT: características, debilidades y engaño. *Análisis GESI*. Descargado de: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/inteligencia-de-fuentes-abiertas-osint-caracter%C3%ADsticas-debilidades-y-enga%C3%ADo> [Fecha de acceso: 10 octubre, 2019].
- Rojas, M. D. y Marín, S. P. (2006). Aproximaciones a la medición de la confianza. *Dyna*, 73(150), 119-130.
- Rosales, I. A. (2006). Conceptos clave: integración, inteligencia compartida y análisis. En D. Navarro y M. A. Esteban. *Terrorismo global, gestión de información y servicios de inteligencia* (pp. 127-143). Madrid: Plaza y Valdés.
- San Felipe, C. M. (2013). La lucha de los servicios de inteligencia israelíes contra el terrorismo suicida palestino durante la Intifada al AQSA (años 2001-2006). *Revista enfoques*, 11(13), 103-127.
- Sansó-Rubert, D. (2006). El papel de la información en la lucha contra la delincuencia organizada transnacional. *UNISCI Discussion Papers*, (12), 203-227.
- Slovic, P., Finucane M. L., Peters, E. y MacGregor, D. G. (2007). The affect heuristic. *European Journal of Operational Research*, 177(3), 1333-1352. Doi: 10.1016/j.ejor.2005.04.006
- Soldevila, A., Ribes, R., Filella, G. y Agulló, M. J. (2005). Objetivos y contenidos de un programa de educación emocional para personas mayores. *Emocionan't. Revista Iberoamericana de Educacion*, 37(5), 1-12. Doi: 10.35362/rie3752692

- Spaemann, R. (2005). Confianza. *Revista Empresa y Humanismo*, 9(2), 131-148.
- Subiela, J. A., Abellón, J., Celdrán, A. I., Manazares, J. A. y Satorres, B. (2014). La importancia de la escucha activa en la intervención enfermera. *Enfermería Global*, (34), 276-292. Doi: 10.6018/eglobal.13.2.178261
- Sue, C. (1998). Neuroendocrine perspectives on social attachment and love. *Psychoneuroendocrinology* 23(8), 779-818. Doi: 10.1016/S0306-4530(98)00055-9
- Sun Tzu. (1993). *El arte de la Guerra*. Masachusets: Editorial EDAF.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1973). Availability: a heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232. Doi: 10.1016/0010-0285(73)90033-9
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2010). *Criminal Intelligence Manual for Front-line Law Enforcement*. Nueva York: no ha sido formalmente editada. Descargado de: [https://www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal\\_Intelligence\\_for\\_Front\\_Line\\_Law\\_Enforcement.pdf](https://www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal_Intelligence_for_Front_Line_Law_Enforcement.pdf) [Fecha de acceso: 15 septiembre, 2019]
- Uvnäs-Moberg, K. (1998). Oxytocin may mediate the benefits of positive social interaction and emotions. *Psychoneuroendocrinology*, 23(8), 819-835. Doi: 10.1016/S0306-4530(98)00056-0
- Vignettes, M. (2010). El Ciclo de Inteligencia: naturaleza y alternativas. *Inteligencia y seguridad: revista de análisis y prospectiva*, (8), 113-136.
- Virshup, B. B., Oppenberg A. A. y Coleman, M. M. (1999). Strategic risk management: reducing malpractice claims through more effective patient-doctor communication. *American Journal of Medical Quality*, 14(4), 153-159. Doi: 10.1177/106286069901400402
- Yamagishi, T. y Yamagishi, M. (1994). Trust and Commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18(2), 129-166. Doi: 10.1007/BF02249397
- Zapata, C. M. y Rojas, M. D. (2010). Una revisión crítica al modelo de la confianza a nivel organizacional. *Estudios generales*, 26(116), 193-208.
- Zak, P. J. (2008). The neurobiology of trust. *Scientific American*, 298(6), 88-93. Doi: 10.1038/scientificamerican0608-88
- Zunzarren, H. (2014). *HUMINT: La parte operativa de la influencia*. No publicado.



**Working Papers**

**PUBLICACIONES DE LA ESCUELA DE INTELIGENCIA ECONÓMICA DE LA UAM**



La SEI

School of Economic Intelligence

Escuela de Inteligencia Económica

Universidad Autónoma de Madrid