

EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN EL CENTRO NACIONAL DE INTELIGENCIA (CNI)

RECRUITMENT IN THE SPANISH NATIONAL INTELLIGENCE CENTER (CNI)

Juan Antonio Martínez Sánchez

Centro de Psicología de San Fernando

Al igual que la mayoría de los servicios de inteligencia occidentales, el Centro Nacional de Inteligencia español (CNI) se ha visto envuelto en la última década en un profundo proceso de reestructuración, que ha afectado tanto a sus métodos de trabajo como a sus medios técnicos y humanos. Esta reestructuración, consecuencia fundamentalmente de las necesidades y exigencias de la lucha anti-terrorista, conllevó un fuerte impulso a los procesos de reclutamiento y selección de personal. En este artículo se analizan las distintas dimensiones que conforman el sistema de reclutamiento del CNI, en concreto los requisitos de acceso, fuentes de reclutamiento, puestos de trabajo ofertados y la cultura organizacional transmitida a sus empleados. Debido a la especial naturaleza de las funciones que realiza y a las características específicas de su régimen jurídico y de gestión de recursos humanos, se describe también el proceso de selección de personal que realiza dicho organismo.

Palabras clave: Reclutamiento, Selección de personal, Servicios de inteligencia, CNI, Cultura organizativa, Terrorismo.

As most Western intelligence services, the Spanish National Intelligence Centre (CNI) has been involved in last years in a deep restructuring process, which affected both his working methods, technical and human resources. This restructuring that resulted mainly from the new requirements and demands of counterterrorism has resulted in a strong boost to the processes of recruitment and staff selection. This article discusses the different dimensions that make up the Spanish intelligence service CNI recruitment, in particular access requirements, recruitment sources, offered jobs and the organizational culture transmitted to their employees. Due to the special characteristics of missions and duties that CNI performed and the specific characteristics of their legal framework and Human Resource management, it also describes the staff selection process.

Key words: Recruitment, Staff selection, Intelligence Services, CNI, Organizational culture, Terrorism.

El reclutamiento es una fase fundamental del proceso de selección de personal, cuyo objetivo es atraer un número suficiente de candidatos potencialmente interesados en el puesto que se pretende cubrir, y lo suficientemente cualificados para realizar las tareas cometidas y tareas que dicho puesto exige (Alcaide, González y Flores, 1996; Peiró, 1984). Se trata, por tanto, de un proceso de gran importancia para el funcionamiento de toda organización, ya que de su correcta realización dependerá en buena medida el éxito de la posterior selección y calidad de los nuevos empleados (Morell y Brunet, 1999). En este sentido, el reclutamiento adquiere una especial relevancia en el caso de los servicios de inteligencia, en los que el factor humano constituye un aspecto esencial, al ser responsable en buena medida del éxito, calidad y eficacia del trabajo y misiones que desempeñan.

Los servicios de inteligencia occidentales se han visto inmersos en la última década en unos profundos procesos

de reforma, debido a una serie de factores y acontecimientos. Por un lado, la globalización y las nuevas tecnologías han generado una auténtica revolución en el mundo de la información y comunicación, que a menudo escapa del control de los gobiernos (Saiz, 2008). De otro lado se encuentra la necesidad de adaptarse al nuevo escenario geoestratégico mundial y a la aparición de nuevos riesgos, entre los que destaca el aumento de la criminalidad organizada y transnacional, la multiplicación de los estados fallidos, los movimientos migratorios incontrolados y, fundamentalmente, el terrorismo yihadista.

Los requerimientos de este nuevo contexto geoestratégico, marcado por la lucha antiterrorista, llevó a la práctica totalidad de los servicios de inteligencia occidentales a introducir profundos cambios en sus estructuras, medios técnicos y humanos, métodos y procedimientos de trabajo. En este sentido destaca el impulso dado al reclutamiento de nuevo personal, principalmente analistas, agentes operativos y traductores de lenguas islámicas (Martínez Sánchez, 2010).

En 2001, la plantilla del entonces Centro Superior de Información para la Defensa (CESID) estaba formada por unos 2.300 efectivos, y su presupuesto apenas supe-

Correspondencia: Juan Antonio Martínez Sánchez. Avda. Al-Andalus, 25, 5º-2. 11100 San Fernando. Cádiz. España.

E-mail: juams1968@gmail.com



raba los 100 millones €, cifra escasa en comparación con la de otros servicios de inteligencia europeos e insuficiente para luchar eficazmente contra los nuevos riesgos y amenazas. Desgraciadamente, fueron los atentados del 11-S en Estados Unidos y 11-M en Madrid los que obligaron al Gobierno a potenciar considerablemente los recursos humanos y materiales del Centro Nacional de Inteligencia (CNI). En consecuencia, su presupuesto se vio incrementado progresivamente, pasando de los aproximadamente 138 millones € en 2003 a los 264,7 millones de € en 2008 (Guzmán, 2010), con un incremento paralelo de las partidas destinadas a gastos de personal. Ello permitió, como medida inmediata, la contratación en 2004 de 250 nuevos agentes destinados a la lucha antiterrorista internacional (González, 2004), lo que supuso un aumento de personal superior al 10 %, incremento que ha continuado en los últimos años, de modo que en 2010 su plantilla estaba compuesta por 3.500 efectivos (Sanz, 2010). En este proceso de ampliación de plantilla jugó un papel fundamental el reclutamiento de personal civil; cuya presencia en el Centro es mayoritaria, de manera que, actualmente, el 59,88 % de su plantilla procede del ámbito civil, por un 28,55 % procedente de las Fuerzas Armadas y un 11,57 % de los Cuerpos de Seguridad del Estado (CNI, n.d. c). Como aspectos negativos de este aumento de plantilla se han señalado los problemas de gestión de personal, de transmisión de cultura organizacional y de flexibilidad estructural (Díaz, 2006).

EL RECLUTAMIENTO EN EL CNI

Tradicionalmente, los servicios de inteligencia españoles han poseído un fuerte carácter militar, tanto en lo que se refiere a estructura y misiones como a su personal. El CNI heredó de su antecesor -el CESID- una plantilla compuesta en su mayor parte por militares y miembros de la Policía y Guardia Civil. La endogamia y la prioridad otorgada a la contratación de personal militar y policial, que caracterizaban al reclutamiento del anterior servicio de inteligencia, se justificaban por la necesidad de protegerse de infiltraciones de otros servicios de inteligencia extranjeros (Díaz, 2005). Consecuentemente, el reclutamiento de personal civil en el CESID era mínimo, limitándose a puestos de administrativos, traductores y conductores. No fue hasta la década de los ochenta cuando se introdujeron importantes cambios en su política de personal, incluyendo un tímido impulso al reclutamiento de civiles, especialmente mujeres. La posterior promulgación del

Estatuto del personal del CESID (BOE, 1995) marcó un hito importante en la historia de los servicios de inteligencia españoles en general, y de su política de personal en particular, al permitir racionalizar el ingreso, formación y profesionalización de sus miembros, posibilitando además el establecimiento de una política de selección más definida y adecuada.

El artículo 5 de la Ley reguladora del CNI establece el carácter clasificado y secreto de todos los aspectos relacionados con su personal y las informaciones o datos que puedan conducir a su conocimiento (BOE, 2002). Teniendo en cuenta las limitaciones metodológicas que ello impone, a continuación se abordan los principales elementos que definen el sistema de reclutamiento del CNI.

Plazas y puestos ofertados

El análisis de los puestos ofertados por una organización permite conocer cuáles son sus necesidades, los perfiles profesionales que busca y las misiones que desempeña. Esta información resulta fundamental para los procesos de reclutamiento y selección de personal, en los que se persigue que los futuros candidatos se ajusten a un perfil profesional previamente establecido por la organización (Peiró, 1984), condicionando en buena medida la decisión de éstos de acceder a ella (Alcaide, González y Flores, 1996; Palací y Peiró, 1995). Debido a la especial naturaleza de sus funciones, el CNI dispone de un régimen especial de selección de personal que le exime de los procedimientos habituales del resto de la Administración, por lo que no realiza oferta pública de empleo ni contempla el ingreso mediante el sistema de oposiciones propio de la función pública. No obstante, desde hace varios años oferta trabajo en su *web*, en la que actualmente ofrece empleo para un total de diecisiete puestos de trabajo, clasificados en cinco áreas profesionales (Tabla 1).

Requisitos de acceso

Existen varios tipos de requisitos para acceder al CNI: unos generales que deben cumplir todos los candidatos; y otros específicos, aplicables sólo a determinados candidatos en función de las características del puesto al que optan y las funciones a desempeñar. También mencionamos una serie de requisitos adicionales que, aunque no excluyentes, son valorados positivamente en el posterior proceso de selección.

Los *requisitos generales* están recogidos en el Estatuto del personal e incluyen ser mayor de edad, ostentar la nacionalidad española y poseer la titulación exigida para el



puesto al que se opta. No haber sido separado mediante expediente disciplinario de la función pública ni hallarse inhabilitado para su ejercicio es otro requisito general, al igual que la ausencia de enfermedad o defecto físico incapacitante para el servicio y poseer o estar en condiciones de obtener la habilitación de seguridad necesaria (BOE, 1995). Además, en la página web del CNI se añade la disponibilidad geográfica, consecuencia de la exigencia del Centro de afrontar amenazas y riesgos, tanto dentro del país como en zonas del extranjero de interés estratégico para la defensa nacional (CNI, n.d. d).

Por su parte, los *requisitos específicos* hacen referencia a aspectos como el conocimiento de lenguas extranjeras, formación técnica especializada y a una serie de cualidades profesionales específicas. Así, poseer una adecuada capacidad analítica y razonamiento abstracto son requisitos necesarios para oficiales y técnicos de inteligencia; mientras que a traductores e intérpretes se les exige buena capacidad de razonamiento, expresión oral y buen manejo de ideas y conceptos.

**TABLA 1
PUESTOS OFERTADOS POR EL CNI**

Área profesional	Puesto
Inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oficial de Inteligencia (Grupo A) ✓ Técnico de inteligencia (Grupo B) ✓ Técnico operativo (Grupo C)
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnico Superior (Grupo A) ✓ Técnico en Telecomunicaciones y Sistemas de Información (Grupo B) ✓ Especialista en Telecomunicaciones y Sistemas de Información (Grupo C) ✓ Especialista en Telecomunicaciones y Sistemas de Información (Grupo D)
Gestión – Administración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnico jurídico (Grupo A) ✓ Técnico de Recursos Humanos y Administración (Grupo A) ✓ Auxiliar (Grupo D)
Traductor – Intérprete	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traductor / Intérprete (Grupo B) ✓ Traductor (Grupo C)
Otros puestos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnico de Infraestructura y Mantenimiento (Grupo A) ✓ Técnico Medios de Infraestructura y Mantenimiento (Grupo B) ✓ Especialista en Infraestructuras y Mantenimiento (Grupo C) ✓ Auxiliar de Mantenimiento y Oficinas (Grupo D) ✓ Área de Seguridad (Grupo D)

Fuente: <http://www.cni.es/es/ingreso/perfiles/index.html?rutaGrupo=Todos>
[consultado: 25/05/2012]

Por último, entre los *requisitos adicionales* se encuentran acreditar experiencia laboral relacionada con el puesto, poseer titulación o formación académica y técnica complementaria a la exigida como requisito específico, y el conocimiento de lenguas extranjeras, preferentemente inglés.

Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento adquieren gran importancia, ya que inciden sobre el proceso de selección y la posterior adaptación del individuo a la organización (Palací y Peiró, 1995). A este respecto, los servicios de inteligencias disponen de diversas y variadas vías para captar y reclutar a su personal. Las Fuerzas Armadas (FAS) han constituido un importante vivero del que se han nutrido los servicios de inteligencia españoles, dado el carácter militar que tradicionalmente han tenido éstos y la utilidad que supone contar con personal militar (Dezcallar, 2002). Sin embargo, el porcentaje de militares destinados en el CNI ha ido disminuyendo progresivamente hasta el 28,55 % en la actualidad. A pesar de esta disminución, el balance entre personal civil y militar depende de las necesidades específicas del servicio, por lo que es de esperar que los militares sigan constituyendo una parte importante de su plantilla.

Igualmente, el personal procedente de los Cuerpos de Seguridad del Estado (CSE) resulta especialmente útil por su preparación, formación y experiencia previa, a menudo en temas de gran interés para el servicio (información, lucha antiterrorista, operaciones en el exterior, etc.) (Martínez Sánchez, 2012). Además, su condición de funcionarios les permite reintegrarse en sus cuerpos de procedencia al cesar en el CNI, lo que constituye una garantía de seguridad y reserva sobre la información manejada durante su estancia en el Centro.

La llegada de la democracia a nuestro país convirtió a la Universidad en una fuente potencial de reclutamiento de personal cualificado para el recién creado CESID. Más recientemente y de manera ocasional, el Ministerio de Defensa ha anunciado ofertas de empleos para analistas de política internacional en algunas facultades (Díaz, 2005). De esta manera, cuando necesita personal con formación específica y altamente cualificada el CNI suele acudir a centros universitarios, bien captando directamente a los alumnos o a través de tutores y profesores universitarios, interesándose en este caso por aquellos alumnos con mejores aptitudes (Dezcallar, 2002). Importante resulta en este sentido la estrecha relación que el CNI mantiene con el ámbito académico, incluyendo la firma de convenios con distintas universidades españolas.



Una vía de reclutamiento utilizada tradicionalmente como medio de perpetuar el carácter endogámico del personal del CNI ha sido contactar a candidatos recomendados por otros miembros del Centro que, por relación o conocimiento personal, consideran que un individuo presenta aptitudes y características interesantes para el Centro (Díaz, 2005). Igualmente, se ha recurrido ocasionalmente a la solicitud de currículos a asociaciones y colegios profesionales para la búsqueda de candidatos para puestos específicos, como médicos o psicólogos.

Finalmente, destaca el reclutamiento a iniciativa del propio interesado, bien enviando su currículum por correo al Departamento de Recursos Humanos del CNI o, principalmente, a través de su página web. A este respecto, internet constituye una de las principales vías de reclutamiento de los servicios de inteligencia españoles desde que el entonces CESID pusiera en marcha su portal web en 1997. A través de la web el candidato puede solicitar su participación en los procesos selectivos, sin necesidad de realizar molestos trámites administrativos, cumplimentando para ello un formulario *on line* con sus datos personales, formación académica y experiencia laboral (Véase: <https://www.cni.es/action/cargalInicialCurriculum?method=cargalInicialDatosPersonalesCurriculum>). Esto proporciona al Centro una base de datos con detallada información de cada candidato, de manera que si éste se ajusta al perfil buscado, "[...] será contactado telefónicamente por un reclutador" (CNI, n.d. a).

Cultura institucional

Se denomina cultura institucional al conjunto de creencias, valores y normas de comportamiento que identifica a una organización (López, 2004; López y Sánchez, 2004; Palací y Peiró, 1995) y que es transmitida y compartida por sus miembros. Entre las funciones que ejerce la cultura organizacional se citan la de atraer o disuadir a los posibles candidatos a acceder a la organización (Palací y Peiró, 1995), moldear el comportamiento de los empleados (Rodríguez, 1993) y favorecer la cohesión y socialización organizacional (López, 2004), facilitando la asunción de roles y la participación e implicación en las misiones y actividades de la organización (Palací y Peiró, 1995). Además, la cultura institucional determina el comportamiento de las organizaciones (Montero, 2004), influyendo en el modo de captar y seleccionar a su personal.

Pese a las reformas experimentadas en los últimos años y a la cada vez mayor presencia de personal civil, la

cultura institucional del CNI posee un fuerte carácter castrense, justificado por varios motivos. En primer lugar, por la indudable tradición militar de sus antecesores inmediatos, el Servicio Central de Documentación (CESED) y el posterior CESID. Igualmente podemos indicar su dependencia orgánica del Ministerio de Defensa desde sus orígenes hasta el año 2011, su estructura jerárquica y organizacional típicamente castrense y el sometimiento de sus miembros a un régimen disciplinario similar al de las FAS. Por último, señalamos la presencia de un importante número de militares y guardias civiles entre su personal, incluyendo buena parte de sus mandos intermedios y directivos, entre ellos su actual Director, el teniente general Félix Sanz Roldán. Esta dimensión castrense impregna varios componentes fundamentales de la cultura del Centro, como sus valores, derechos, deberes y obligaciones de su personal.

Valores y principios de actuación

Los valores constituyen una parte fundamental de la cultura organizacional (Kroeber y Kluckhohn, 1952), ya que marcan y guían la conducta de sus miembros. En el caso del CNI, estos aspectos cobran gran importancia como medio de impedir la mala praxis de su personal (Sanz, 2010).

Podemos acudir a varias normas de aplicación al CNI y su personal para identificar estos valores y principios. El Estatuto Básico del Empleado Público recoge una serie de principios que rigen la actuación de dicho personal, como la objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio, transparencia, ejemplaridad, austeridad, eficacia y honradez (BOE, 2007). A los anteriores, la Ley reguladora del CNI añade el sometimiento de sus actividades al control parlamentario, y al control judicial previo de aquellas que afecten a la inviolabilidad del domicilio y secreto de las comunicaciones; la cooperación y coordinación con el resto de las administraciones públicas y servicios de información de los CSE para el cumplimiento de sus misiones; y la autonomía funcional de su organización, régimen económico-presupuestario y de personal (BOE, 2002).

Otros principios que rigen la actuación del CNI son la colaboración y cooperación con los servicios de inteligencia de otros países y la permanente adaptación al contexto internacional y a la aparición de nuevos riesgos y amenazas (Saiz, 2008). Por último, y dado el fuerte componente militar propio de la cultura institucional del Centro, es necesario acudir a las Reales Ordenanzas pa-



ra las Fuerzas Armadas (BOE, 2009), que definen los valores y principios que deben guiar la conducta del personal militar, y las cualidades personales y profesionales a cuya posesión debe aspirar. Entre estos valores se encuentran la dignidad, justicia e igualdad, la solidaridad y compañerismo, el patriotismo, abnegación y espíritu de sacrificio, la disciplina y obediencia, la lealtad y el honor. En cuanto a las cualidades esenciales citamos la discreción, dedicación y disponibilidad permanente para el servicio, la ejemplaridad y responsabilidad en el ejercicio de su profesión, la competencia y diligencia en su actuación profesional, la objetividad, creatividad e iniciativa, capacidad de trabajo y adaptación a diferentes misiones y escenarios.

Beneficios y derechos

Los beneficios que una organización ofrece a su personal constituyen un aspecto a considerar en el reclutamiento desde una doble vertiente. En primer lugar, desde una vertiente "publicitaria", ya que pueden condicionar en cierto modo que un sujeto decida incorporarse o no a la organización. Pero, además, hay que considerar otra vertiente relacionada con la calidad de la política de personal que desarrolla la empresa y el grado de satisfacción de sus empleados con ella.

Las singulares características de las funciones y cometidos que realizan los miembros del CNI -sometidos a menudo a especiales condiciones de disponibilidad, dedicación y riesgo- les hacen destinatarios de una serie de beneficios que en determinados aspectos superan a los de otros funcionarios públicos (Jiménez, 2005). Nos referimos, por ejemplo a la garantía de reserva en la gestión de su vida laboral y, sobre todo, al derecho a obtener la protección y amparo legal del Centro (BOE, 2004). Ello proporciona al personal del Centro la confianza de saberse respaldado jurídicamente en su actuación, teniendo en cuenta que ésta se desarrolla a menudo en los límites de lo legal (Moret, 2005; Ruiz, 2002). Otros derechos y beneficios recogidos en el Estatuto del personal del CNI (BOE, 2004; BOE, 1995) son:

- a) Derecho a desarrollar la carrera profesional (formación, promoción y ascensos).
- b) Régimen específico de retribuciones económicas que incluye una serie de complementos de dedicación, peligrosidad, productividad y contribución a la consecución de objetivos y resultados.
- c) Posibilidad de pasar a la situación de reserva tras cumplir 25 años de servicio en la Administración pública, si al menos quince de ellos lo han sido en el CNI.

- d) Régimen de vacaciones, permisos, licencias y excedencias similar al del resto del personal de la Administración General del Estado, a disfrutar sin perjuicio del servicio.
- e) Exención del cumplimiento de los tiempos mínimos de mando o función para el ascenso del personal militar que preste servicios en el CNI.
- f) Otros beneficios sociales, como su adscripción al régimen de derechos pasivos de los funcionarios del Estado y al ISFAS o la protección por desempleo para el personal no permanente.

Deberes y obligaciones

El Estatuto del personal también recoge una serie de deberes y obligaciones de estricto cumplimiento para el personal del Centro (BOE, 1995). En primer lugar, el compromiso de guardar estricta neutralidad política y sindical, que justifica la limitación del derecho a la sindicación, huelga y asociación con finalidad reivindicativa o política. Por otra parte, los miembros del CNI están obligados a acatar la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico, así como a cumplir la normativa interna del Centro, las obligaciones del servicio y las órdenes de sus superiores jerárquicos. De cara a la seguridad del Centro, sus miembros se comprometen además a evitar que su vida privada y pública ocasione vulnerabilidades; motivo por el cual deberán aportar, a requerimiento del Centro, toda la documentación relativa a su situación económica y fiscal, colaborando en las investigaciones de seguridad que se realicen al respecto. Por motivos de seguridad, al personal del CNI se le exige también guardar secreto profesional y mantener la necesaria reserva sobre su organización, fuentes, medios, actividades e instalaciones, no permitiéndoseles compatibilizar sus actividades con otro empleo (dedicación absoluta en régimen de exclusividad) y debiéndose abstenerse en toda actividad relacionada con asuntos en los que hubiera intervenido o tenido conocimiento en razón de su ejercicio profesional.

EL PROCESO DE SELECCIÓN EN EL CNI

En base a sus objetivos el CNI realiza una estimación de sus necesidades de personal y elabora una relación de puestos a cubrir, en la que se especifica el grupo, nivel y complementos correspondientes a cada puesto (Díaz, 2005). Estos puestos han sido definidos por sus características concretas (perfiles) y agrupados en las cinco familias anteriormente citadas, lo que permite al CNI identificar tanto las tareas o funciones propias de cada área profesional y puesto, como los requisitos y cualidades necesari-



rias para realizarlas (ver tabla 2). A partir de este momento comienza la búsqueda de candidatos en la “Base de datos de fuentes de reclutamiento” de que dispone el Departamento de Recursos Humanos del CNI y en la que figura información de posibles candidatos provenientes de las distintas fuentes de reclutamiento, agrupados por perfiles o áreas profesionales, lo que facilita la búsqueda de aspirantes para cada puesto (Jiménez, 2005).

Una vez elegidos los candidatos de interés para el Centro se contacta con ellos, generalmente por vía telefónica, informándoles de que han sido elegidos para participar en un proceso selectivo para cubrir determinada plaza del Ministerio de Defensa, sin revelarles la verdadera identidad de dicho puesto por motivos de seguridad. En dicha conversación se les convoca para iniciar el proceso selectivo, bien en la misma sede del CNI o en alguno de los pisos francos que posee en Madrid (Rueda, 2011; Díaz, 2005). De esta manera, en 2010 fueron 800 los aspirantes convocados a las pruebas de selección (Sanz, 2010).

Mediante la fase de selección la organización busca la congruencia entre las habilidades y destrezas de los candidatos y los requisitos y exigencias del puesto (Palací y Peiró, 1995). Por ello, la selección de personal del CNI se lleva a cabo de acuerdo con los principios de mérito y capacidad (BOE, 2002), de modo que los candidatos deben superar una serie de pruebas al objeto de “[...] determinar si reúnen las condiciones necesarias para de-

sarrollar los cometidos correspondientes al puesto de trabajo al que optan” (BOE, 1995, 25849). En este sentido el CNI trata de seleccionar a personas con un potencial intelectual adecuado, buena capacidad y predisposición para el aprendizaje, capacidad de trabajo -tanto individual como en equipo-, flexibilidad, creatividad e iniciativa, lealtad y discreción. Dadas las características de las actividades que realizan y la fuerte presión psicológica a la que se ven sometidos a menudo, la estabilidad emocional es una cualidad fundamental para el personal del CNI. Igualmente importante resulta la honestidad personal e ideológica, así como una marcada vocación de servir al país, alejada de otras motivaciones profesionales de tipo económico o personal (Jiménez, 2005).

Los procesos de selección para los puestos de cada área profesional son específicos, de modo que el número y naturaleza de las fases y pruebas que lo componen varían en cada caso (Rueda, 2010a; Jiménez, 2005). En todo caso, en una primera cita se proporciona a los candidatos una somera información sobre el régimen de ingreso en el Centro, las características del puesto a cubrir y los requisitos de disponibilidad geográfica y funcional exigidos, ofreciéndoles en ese momento la posibilidad de retirarse o iniciar el proceso selectivo. Éste se desarrolla en fases eliminatorias y puede prolongarse durante un plazo que oscila entre seis y doce meses (CNI, n.d. b). Dicho proceso incluye una completa batería de pruebas culturales, de aptitudes e inteligencia general, cuyo

TABLA 2
PERFIL DESCRIPTIVO DE LOS PUESTOS DEL ÁREA DE INTELIGENCIA

Puesto	Categoría	Descripción	Requisitos
Oficial de inteligencia	Grupo A	Responsable de integrar en el análisis el fruto del trabajo del CNI y ofrecer este producto al Gobierno, como destinatario y principal usuario de la inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulación universitaria ✓ Dominio de idioma extranjero ✓ Capacidad analítica y pensamiento conceptual ✓ Capacidad para relaciones sociales ✓ Iniciativa y flexibilidad ✓ Capacidad para trabajo en equipo
Técnico de inteligencia	Grupo B	Formar parte del equipo responsable de integrar en el análisis el resultado del trabajo de toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnico de Grado Superior, Bachiller o equivalente ✓ Tener entre 22 y 33 años ✓ Permiso de conducir B ✓ Buena forma física ✓ Capacidad de concentración sensorial ✓ Plena disponibilidad temporal ✓ Disciplina, lealtad y discreción ✓ Trabajo en equipo ✓ Dotes de comunicación ✓ Tolerancia a la presión
Técnico Operativo	Grupo C	Responsable de realizar actividades encaminadas a la obtención de información por medios, procedimientos o Dotes de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnico de Grado Superior, Bachiller o equivalente ✓ Tener entre 22 y 33 años ✓ Permiso de conducir B ✓ Buena forma física ✓ Capacidad de concentración sensorial ✓ Plena disponibilidad temporal ✓ Disciplina, lealtad y discreción ✓ Trabajo en equipo ✓ Dotes de comunicación ✓ Tolerancia a la presión

Fuente: <http://www.cni.es/es/ingreso/perfiles/index.html?ver=0> [consultado:25/05/2012]



objetivo es valorar el potencial intelectual del candidato, así como diversos cuestionarios de personalidad. Estos últimos adquieren gran importancia en la selección, ya que permiten descartar a candidatos con perfiles psicológicos inadecuados (Jiménez, 2005) y, además, son buenos predictores del ajuste entre las necesidades del candidato y la cultura de la organización (Wanou, 1992). También se puede solicitar al aspirante que redacte una composición sobre las actividades realizadas durante la última semana, lo que permite valorar su capacidad de síntesis y expresión y proporciona cuantioso material para un posible análisis grafológico. Otras pruebas utilizadas en el proceso selectivo son dinámicas de grupos, pruebas técnicas de conocimientos, aplicación de herramientas y programas informáticos específicos, pruebas nemotécnicas y de retención visual, elaboración de síntesis de material escrito y pruebas orales y escritas de idiomas (véase a este respecto: CNI, n.d.d; Rueda, 2011; Jiménez, 2005).

Para los puestos del área de inteligencia, exclusivos de este tipo de organizaciones, el CNI aplica un sistema de selección por competencias, basado en la observación y deducción de las características que definen a los sujetos con elevado rendimiento en esos puestos. Ello le permite elaborar una serie de perfiles de competencias, en los que se recogen los conocimientos, aptitudes, habilidades y rasgos de personalidad que conducen al éxito en un determinado entorno orgánico y que se expresan en comportamientos concretos evaluables en el proceso de selección (Jiménez, 2005). Aspecto decisivo en la selección para puestos de agentes operativos son las pruebas situacionales o ejercicios de simulación operativa, en los que se expone al candidato a una situación lo más cercana posible a su trabajo real para evaluar su desempeño en este tipo de circunstancias (Jiménez, 2005). Ejemplo de estas situaciones son averiguar determinada información de una persona desconocida, acceder a una vivienda convenciendo a su propietario o vigilar a determinada persona sin ser descubierto.

Un aspecto distintivo de los procesos de reclutamiento y selección de personal de los servicios de inteligencia es la prioridad que se concede a las cuestiones de seguridad. La propia web del Centro exige a los candidatos que no comuniquen a nadie, excepto a cónyuge o parientes muy cercanos, su solicitud para participar en los procesos selectivos, advirtiéndoles que “[...] mantener la confidencialidad o no de la candidatura puede afectar al resultado final del proceso de selección” (CNI, n.d. a). Del mismo modo, durante la fase de selección, los candidatos deben

firmar un documento por el que, ateniéndose a la normativa legal del Centro y de secretos oficiales, se comprometen a no revelar el contenido del proceso selectivo (Rueda, 2010, 22 de abril). Todo candidato a ingresar en el CNI habrá de cumplimentar también un extenso cuestionario titulado “datos complementarios.doc”, en el que se le solicita información biográfica relacionada con su vida personal, laboral y familiar, exigiéndosele además que aporte documentación justificativa de su situación económica y patrimonial (Rueda, 2011). Esta información sirve de base para las investigaciones y comprobaciones de seguridad en las que se trata de detectar las posibles vulnerabilidades del candidato que pudieran poner en riesgo su propia seguridad y la del Centro. Estas investigaciones, cuya finalidad es “[...] completar el marco de seguridad exigible a cualquier miembro del Centro” (Jiménez, 2005, p. 174), incluyen seguimientos personales y contactos con personas allegadas, abarcando la situación familiar y económica del candidato, su ideología política y religiosa e incluso su vida sexual, como reconoció en 1998 el entonces ministro de Defensa Serra (Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados, 1998). Como parte de estas investigaciones de seguridad, el proceso selectivo incluye varias entrevistas personales en la que se interroga al candidato sobre su vida personal para contrastar la información proporcionada anteriormente por éste y profundizar en aquellos aspectos fundamentales para las investigaciones de seguridad.

Como último paso del proceso selectivo, se integran y analizan los datos obtenidos de los candidatos que han superado todas las fases y pruebas anteriores, proponiendo a aquellos más idóneos para ocupar los puestos ofertados.

CONCLUSIONES

El sistema de gestión de personal del CNI posee un carácter autónomo y específico, derivado de la especial naturaleza de sus actividades y misiones, y estrechamente relacionado con las exigencias de reserva que caracterizan su actuación. De esta manera, la captación, selección e incorporación de su personal se lleva a cabo mediante mecanismos específicos y diferentes a los del resto de administraciones públicas, lo que permite dotar al Centro de una gran libertad de acción a la hora de contratar a su personal. Varios aspectos definen los procesos de reclutamiento y selección de personal del CNI.

En primer lugar, su carácter dinámico y flexible que le ha permitido adaptarse a los acontecimientos históricos y a las nuevas amenazas del siglo XXI, lo que se ha traducido en un notable incremento del número de pla-



zas ofertadas en los últimos años para combatir el terrorismo yihadista. En este sentido, hay que destacar la importancia adquirida por internet como herramienta de gran utilidad en el reclutamiento de personal del CNI, debido a su fácil accesibilidad, eficacia y escaso coste económico que supone. Como señalan Morell y Brunet (1999), la organización selecciona a los candidatos más idóneos para los puestos que desea cubrir; pero también los candidatos eligen a aquellas empresas que les resultan más atractivas. En esta decisión juega un papel fundamental la información que se disponga sobre la organización y los puestos ofertados, por lo que internet se ha convertido en un instrumento fundamental para la captación de personal del CNI, al facilitar a los futuros candidatos información de interés (requisitos, perfiles requeridos, procedimiento de ingreso, etc.) y hacerlo de modo atractivo, gracias a las posibilidades audiovisuales que ofrece la red.

Desde la perspectiva de la selección estratégica, Salgado (2010) ha señalado la importancia de determinadas competencias personales y profesionales para el desempeño de todo empleado, entre ellas la estabilidad emocional, habilidades de comunicación, capacidad de aprendizaje, adaptación y trabajo en equipo, flexibilidad, innovación y creatividad, etc. Cualidades que el CNI resalta como necesarias para sus futuros empleados, aplicando para ello un sistema de selección por competencias. Dicho sistema ha mostrado su eficacia y utilidad, ya que favorece que el empleado perciba una mayor relación entre el contenido del proceso de selección y su posterior desempeño en su puesto, al tiempo que posibilita un mayor ajuste al puesto y a la propia organización (Salgado, 2010).

La diversidad de puestos ofertados conlleva el empleo de una gran variedad de pruebas y técnicas de evaluación y selección de personal, considerándose especialmente de interés la obtención de información biográfica y el empleo de pruebas de simulación, técnicas ambas de gran efectividad en la predicción del desempeño futuro del candidato.

Otro aspecto fundamental es el énfasis puesto en los requisitos de seguridad, propios y específicos de este tipo de instituciones y que se refleja en la práctica en estrictas y minuciosas investigaciones de seguridad de los candidatos, que abarcan diversos aspectos de su vida personal, y en la obligación de no revelar el contenido del proceso selectivo. Ello contribuye a que, hasta el momento, se conozcan tan pocos detalles sobre el proceso de selección de personal del CNI (Rueda, 2010b).

En todo caso, y atendiendo al hecho de que el número de solicitudes y aspirantes a ingresar en el CNI supera con creces al de puestos y plazas ofertados, podemos afirmar que el sistema de reclutamiento del servicio de inteligencia español goza de gran aceptación y éxito, lo que resulta fundamental para el cumplimiento de las funciones y misiones que, como tal, tiene encomendadas.

REFERENCIAS

- Alcaide, M., González, M. y Flores, I. (1996). *Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España*. Madrid: Pirámide.
- Boletín Oficial del Estado (1995). Real Decreto 1324/1995 por el que se establece el Estatuto del personal del CESID. *BOE número 198*, de 19 de agosto de 1995, pp. 25845 a 25856.
- Boletín Oficial del Estado (2002). Ley 11/2002 reguladora del CNI. *BOE número 109*, de 7 de mayo de 2002, pp. 16440 a 16444.
- Boletín Oficial del Estado (2004). Real Decreto 327/2004 por el que se modifica el Estatuto del personal del CNI. *BOE número 51*, de 28 de febrero de 2004, pp. 9342 a 9351.
- Boletín Oficial del Estado (2007). Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público. *BOE número 89*, de 13 de abril de 2007, pp. 16270 a 16299.
- Boletín Oficial del Estado (2009). Real Decreto 96/2009 por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas. *BOE número 33*, de 7 de febrero de 2009, pp. 13008 a 13028.
- CNI, (n.d. a), "Cómo solicitar empleo", consultado el 24 de mayo de 2012, <http://www.cni.es/es/ingreso/comosolicitarempleo>
- CNI, (n.d. b), "¿Cuánto duran los procesos de selección?", consultado el 24 de mayo de 2012, http://www.cni.es/es/ingreso/preguntasfrecuentes/pregunta_009.html?pageIndex=9&faq=si&size=12
- CNI, (n.d. c), "Estadísticas", consultado el 24 de mayo de 2012, <http://www.cni.es/es/queescni/estadisticas>
- CNI, (n.d. d), "Requisitos", consultado el 24 de mayo de 2012, <http://www.cni.es/es/ingreso/requisitos>
- Dezcallar, J. (2002). Los servicios de inteligencia: una herramienta indispensable. En M. A. Aguilar y J. M. Ridao (Eds.), *El terrorismo: una amenaza del siglo XXI*. XIV Seminario Internacional de Defensa. Madrid: Asociación de Periodistas Europeos.
- Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados



- (1998). Comparecencia del ministro de Defensa Eduardo Serra ante la Comisión de Defensa del Congreso. *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados número 482*, 16 de junio de 1998, pp. 13878 a 13879.
- Díaz Fernández, A. (2005). *Los servicios de inteligencia españoles. Desde la guerra civil hasta el 11-M. Historia de una transición*. Madrid: Alianza Editorial.
- Díaz Fernández, A. (2006). *La adaptación de los servicios de inteligencia al terrorismo internacional*. ARI 52/2006. Real Instituto Elcano.
- González, M. (2004). El CNI contratará a 250 nuevos agentes para reforzar la lucha contra el terrorismo. *El País*, 13 de octubre de 2004.
- Guzmán, F.F. (2010). Recortes en el presupuesto del CNI tras varios años de subida. *ElReservado.es*, 25 de octubre de 2010, <http://www.elreservado.es/news/view/220-noticias-espias/594-recortes-en-el-presupuesto-del-cni-tras-varios-anos-de-subida>, consultado el 20 de abril de 2012.
- Jiménez, R. (2005). El CNI: al servicio de España y de los ciudadanos. *Arbor CLXXX*, 709, 153-181.
- Kroeber, A. L. y Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. *Harvard University Peabody Museum of American Archaeology & Ethnology Papers*, vol. 47 (1). Bannbridge, MA: The Museum.
- López, J. (2004). Cultura organizativa. En F. Salvador Mata, J. L. Rodríguez y A. Bolívar (Eds.), *Diccionario enciclopédico de Didáctica* (pp. 263-270). Málaga: Aljibe.
- López, J. y Sánchez, M. (2004). La cultura institucional. En J.M. Moreno (Coord.). *Organización y gestión de centros educativos* (pp.125-159). Madrid: UNED.
- Martínez Sánchez, J. A. (2010). Errores de inteligencia. En F. Velasco, D. Navarro y R. Arcos (Eds.), *La inteligencia como disciplina científica* (pp. 91-108). Madrid: Plaza y Valdés.
- Martínez Sánchez, J.A. (2012). Aplicaciones de internet al reclutamiento de personal de los servicios de inteligencia. Comunicación presentada a las *IV Jornadas de Estudios de Seguridad*. Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado, Madrid, 22-24 Mayo.
- Montero, A. (2004). Psicología del terrorismo e inteligencia contraterrorista. *Papeles del Psicólogo*, 25 (88), 67-71.
- Morell, A. y Brunet, I. (1999). "El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional". *Papers*, 59, 173-194.
- Moret, V. (2005). El Centro Nacional de Inteligencia: una aproximación a su régimen jurídico. *Foro, Nueva Época*, 2, 249-295.
- Palací, F. J. y Peiró, J. M. (1995). *La incorporación a la empresa*. Valencia: Promolibro.
- Peiró, J. M. (1984). *Psicología de la Organización* (2 vol.). Madrid: UNED.
- Rodríguez, A. (1993). La cultura en las organizaciones públicas y privadas. *Psicothema*, vol. 5 (suplemento), 237-260.
- Rueda, F. (2010a). ¿Has participado en orgías? Así recluta el CNI a sus agentes (I). *ElReservado.es*, 19 de abril de 2010, <http://www.elreservado.es/news/view/220-noticias-espias/39-iquest-has-participado-en-orgias>, consultado el 24 de mayo de 2012.
- Rueda, F. (2010b). Ley del silencio sobre las preguntas de sexo. Así recluta el CNI a sus agentes (II). *ElReservado.es*, 22 de abril de 2010, <http://www.elreservado.es/news/view/220-noticias-espias/44-ley-del-silencio-sobre-las-preguntas-de-sexo>, consultado el 24 de mayo de 2012.
- Rueda, F. (2011). "Así desnudan su intimidad los candidatos a espía". *Tiempo*, 25 de marzo de 2011.
- Ruiz, C. (2002). *Servicios de inteligencia y seguridad del estado constitucional*. Madrid: Tecnos.
- Saiz, A. (2008). ¿Hacia dónde van los servicios de inteligencia? Cambios realizados en la lucha antiterrorista tras el 11-S y el 11-M. Seminario sobre "Periodismo de investigación y Servicios de Inteligencia tras el 11-M". Universidad Rey Juan Carlos, Aranjuez, 21 de julio.
- Salgado, J.F. (2010). *Selección de recursos humanos por competencias en las administraciones públicas: evidencias basadas en la investigación*. Barcelona: Cematic.
- Salgado, J.F. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Sanz, F. (2010). Conferencia inaugural. *Jornada sobre "Los servicios de inteligencia, un factor clave para la seguridad"*. Club Diálogos para la Democracia, Madrid, 29 de abril de 2010.
- Sebastián, A. y Sánchez, M.F. (2000). *El mercado de trabajo y el acceso al mundo laboral*. Barcelona: Estel.
- Wanou, J.P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, Selection, and Socialization Newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.