



ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO PARA LA MEJORA DE LA EFECTIVIDAD LABORAL EN EL SERVICIO BOLIVARIANO DE INTELIGENCIA NACIONAL

RECRUITMENT STRATEGIES FOR IMPROVING WORK EFFECTIVENESS IN THE BOLIVARIAN NATIONAL INTELLIGENCE SERVICE

Por: Kleyber Arteaga
(arteagak779@gmail.com)

Recepción: 09/04/2025.
Aprobado: 18/07/2025.

RESUMEN

El estudio titulado *Estrategias de Reclutamiento para la Mejora de la Efectividad Laboral en el Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional* se fundamenta en un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo documental que exploró, con mirada analítica y humana, la relación entre los métodos de captación de talento y el desempeño organizacional dentro del SEBIN. A partir de la revisión sistemática de informes, registros y bases de datos institucionales, se evidenció que la efectividad laboral aumenta cuando las estrategias de reclutamiento combinan rigor técnico, transparencia y una comprensión empática del recurso humano. En consecuencia, las Salas Situacionales con procesos de selección más estructurados reportaron mayor eficiencia operativa y cohesión interna. Asimismo, el estudio destacó la importancia de incorporar criterios meritocráticos, programas formativos y diagnósticos basados en competencias emocionales y profesionales. Si bien las cifras reflejan progresos significativos en la automatización del reclutamiento, persiste el reto de fortalecer la dimensión ética y el sentido de pertenencia del personal. Por añadidura, la investigación concluye que la eficiencia institucional se consolida cuando el reclutamiento asume su papel estratégico como acto de confianza, compromiso y construcción colectiva en defensa de la seguridad nacional.

Palabras Clave: Estrategias de reclutamiento; efectividad laboral; servicio bolivariano de inteligencia nacional.

ABSTRACT

The study entitled Recruitment Strategies for Improving Work Effectiveness in the Bolivarian National Intelligence Service is based on a quantitative, descriptive, documentary approach that explored, with an analytical and human perspective, the relationship between talent recruitment methods and organizational performance within SEBIN. Based on a systematic review of reports, records, and institutional databases, it was found that work effectiveness increases when recruitment strategies combine technical rigor, transparency, and an empathetic understanding of human resources. Consequently, Situation Rooms with more structured selection processes reported greater operational efficiency and internal cohesion. The study also highlighted the importance of incorporating meritocratic criteria, training programs, and assessments based on emotional and professional competencies.



Although the figures reflect significant progress in the automation of recruitment, the challenge of strengthening the ethical dimension and sense of belonging among staff remains. In addition, the research concludes that institutional efficiency is consolidated when recruitment assumes its strategic role as an act of trust, commitment, and collective construction in defense of national security.

Keywords: Recruitment strategies; labor effectiveness; Bolivarian National Intelligence Service.

INTRODUCCIÓN

La administración pública contemporánea enfrenta el desafío de optimizar sus procesos internos para responder con eficacia al dinamismo social, político y tecnológico. Dentro de este contexto, el Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional (SEBIN) representa una institución estratégica para la seguridad del Estado, cuya efectividad depende, en buena medida, del talento humano que la conforma. Así, el reclutamiento emerge como un proceso crucial para la captación de personas con las competencias y valores necesarios para el cumplimiento de funciones sensibles y de alta responsabilidad.

Como plantea Herzberg (1959), la motivación y la satisfacción en el trabajo derivan de factores internos asociados con el reconocimiento y la realización personal, cualidades que deben considerarse desde la fase inicial del ingreso laboral (DCH, 2023). En consecuencia, optimizar las estrategias de reclutamiento no solo significa atraer candidatos calificados, sino alinear su perfil con los principios institucionales y la eficacia operativa requerida.

El problema que motiva esta investigación radica en la ineficiencia de ciertos mecanismos tradicionales de selección y captación empleados por organismos de seguridad, que pueden traducirse en desajustes entre las competencias del personal y las exigencias del cargo. En organizaciones como el SEBIN, dichos desajustes afectan la cohesión del equipo, reducen la eficiencia de las operaciones y pueden impactar negativamente en la confianza social hacia la institución. Según las tendencias actuales, la implementación de estrategias de reclutamiento basadas en analítica de datos, gamificación o procesos colaborativos puede



mejorar los indicadores de desempeño y compromiso (FindYourTechies, 2025). No obstante, la aplicación de estos modelos dentro de un entorno con normas estrictas y estructuras jerárquicas requiere una adaptación particular, en la que el proceso de captación se desarrolle con rigor metodológico y sensibilidad hacia la cultura organizacional.

Desde un punto de vista académico, la relevancia de este estudio se justifica por su aporte a la comprensión de cómo las estrategias de reclutamiento inciden directamente en la efectividad laboral dentro de organismos de seguridad del Estado. En el plano práctico, su valor radica en la posibilidad de diseñar mecanismos de ingreso más ajustados a las demandas del entorno operativo, garantizando así la incorporación de personal con aptitudes verificables tanto en el plano técnico como en el ético. Como sugiere la teoría de la autoselección (Wanous, 1980), los procesos de reclutamiento deben ofrecer una representación realista del contexto laboral, para que los aspirantes puedan evaluar de forma consciente su pertenencia al mismo (LibreTexts español, 2022). Así, el estudio busca articular modelos teóricos contemporáneos con las condiciones particulares del SEBIN, apostando por un equilibrio entre eficacia operativa y bienestar institucional.

El objetivo general de esta investigación es analizar las estrategias de reclutamiento que contribuyen a mejorar la efectividad laboral en el Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional. De este se derivan objetivos específicos orientados a: identificar los métodos actuales de reclutamiento empleados en el organismo; evaluar su impacto en los indicadores de desempeño de los funcionarios; y proponer un modelo estratégico que, apoyado en la evidencia cuantitativa, permita optimizar el proceso de selección.

En este sentido, la conectividad entre los datos obtenidos y la gestión del talento constituye un pilar metodológico esencial. Por añadidura, se espera que los resultados de la investigación brinden orientaciones prácticas para fortalecer las políticas de recursos humanos del SEBIN y sirvan de referencia para otras entidades públicas.



El marco teórico de esta investigación se apoya en diversos enfoques sobre la gestión del talento y la efectividad organizacional. Por una parte, la teoría bifactorial de Herzberg (1959) subraya la importancia de los factores motivacionales en el desempeño; por otra, las teorías X, Y y Z de McGregor (1960) y Ouchi (1981), proponen una comprensión más humana y participativa del trabajador, resaltando su papel como agente activo dentro de la eficiencia organizacional (Velora HR, 1999). Desde esta base, se asume que las estrategias de reclutamiento deben orientarse no solo a evaluar capacidades técnicas, sino también a valorar el potencial actitudinal y ético del candidato. Por consiguiente, analizar el impacto de tales estrategias en el SEBIN permitirá comprender en qué medida la adecuación entre perfil, cargo y contexto contribuye a un rendimiento laboral sostenido.

Si bien este estudio busca resultados objetivos y medibles, se reconocen limitaciones inherentes al tipo de institución y la naturaleza confidencial de su información interna. Por razones de seguridad, el acceso a ciertos datos puede estar restringido, lo cual condiciona el alcance del análisis estadístico. Sin embargo, las limitaciones metodológicas no invalidan la pertinencia del estudio, sino que abren espacios para futuras investigaciones complementarias.

En consecuencia, esta introducción delimita un horizonte analítico riguroso y comprometido con la transparencia, la mejora continua y la profesionalización del talento dentro del Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional, apostando por un modelo de gestión donde el reclutamiento deje de ser un trámite y se convierta en una estrategia decisiva para el éxito institucional.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio sobre las Estrategias de Reclutamiento para la Mejora de la Efectividad Laboral en el Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional (SEBIN) se fundamenta en un diseño de investigación cuantitativa, de tipo descriptiva documental. Se trata de una aproximación rigurosa y sistemática, orientada a describir con precisión las características de



un fenómeno complejo: la dinámica del reclutamiento y su influencia en la eficacia operativa de las Salas Situacionales de base territorial. Este enfoque procura revisar fuentes documentales y registros estadísticos que dan cuenta de los procesos internos y sus efectos en la defensa y seguridad. Dado que no se manipulan variables, el carácter observacional del estudio garantiza la objetividad del análisis y la confiabilidad de los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Asimismo, la metodología seleccionada permite interpretar no solo datos numéricos, sino también contextos sociopolíticos que actúan como marco de sentido de la información registrada.

Para el desarrollo de esta investigación se seleccionarán tres informantes clave, bajo el criterio de autoridad y experiencia comprobada en el área del estudio. Estos sujetos, miembros activos o exfuncionarios del SEBIN con trayectoria en la planificación estratégica y gestión de talento humano, facilitarán una comprensión interna de las dinámicas de reclutamiento.

El uso de la entrevista semiestructurada se constituye como medio para identificar percepciones, prácticas y desafíos del sistema de captación vigente. Al combinar preguntas abiertas con indicadores cuantificables, se busca equilibrar la descripción estadística con la mirada humana del proceso. Si bien la investigación se apoya en documentación institucional, estos testimonios aportan matices que contextualizan los datos y revelan la lógica cultural e ideológica que rige los mecanismos de selección. Por añadidura, su testimonio servirá para triangular la información recogida de fuentes documentales y registros internos.

En cuanto a los materiales, se utilizarán fuentes documentales como informes anuales de gestión, actas de las Salas Situacionales, normativas del sistema de defensa interior, informes estadísticos del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores, Justicia y Paz, y registros institucionales del SEBIN entre 2018 y 2024. Además, se incorporarán instrumentos de registro de datos, hojas de observación, fichas de análisis de contenido, y



Ciencias Sociales **equidad**



una matriz de triangulación creada en software especializado de análisis cualitativo (Atlas.ti) y tabulación en Excel. Estas herramientas permitirán clasificar y organizar los documentos seleccionados de acuerdo con categorías como tipo de fuente, periodo, región y unidad de análisis. En conjunto, estos materiales actúan como el soporte empírico del estudio, garantizando una cobertura territorial y temporal suficiente para proyectar patrones. Por otra parte, la fiabilidad de los datos estará basada en el principio de trazabilidad documental, asegurando que cada cifra o registro pueda rastrearse a su fuente original.

Los procedimientos metodológicos comprenderán tres fases principales: alistamiento, análisis y consolidación. En la primera fase se realizará la búsqueda, selección y depuración de los documentos oficiales y testimoniales pertinentes, siguiendo los criterios de actualidad, relevancia y autenticidad.

En la segunda fase, correspondiente al análisis, se estudiará el contenido mediante técnicas de análisis documental comparado, ordenando los datos en tablas y gráficos según indicadores clave: frecuencia de reclutamiento, tiempo promedio de integración de personal, nivel de formación y desempeño operativo. En la tercera fase, la consolidación, se integrarán los resultados cuantitativos y cualitativos en una matriz de triangulación que revelará las coincidencias, contradicciones y vacíos informativos. En consecuencia, este proceso permitirá fundamentar un diagnóstico situacional sustentado en evidencias verificables y en lectura crítica.

El análisis estadístico será descriptivo, aplicando frecuencias y porcentajes que faciliten la interpretación visual de los datos. Estos resultados se representarán en gráficos de barras y dispersión que permitan detectar correlaciones entre las estrategias de reclutamiento y la efectividad laboral.

La observación sistemática, apoyada por fichas de registro, permitirá identificar la forma en que se aplican las directrices de selección y su correspondencia con los objetivos institucionales de las Salas Situacionales. Igualmente, se evaluarán los recursos asignados,



los tiempos de respuesta y los niveles de satisfacción del personal ingresado. A lo largo del análisis, se priorizará una lectura dinámica, que no solo cuantifique datos, sino que los interprete a la luz del contexto geopolítico y social venezolano, en el cual la seguridad territorial constituye un eje estratégico de soberanía nacional

En concreto, las consideraciones éticas se abordarán con la seriedad que demanda el estudio en un organismo de carácter sensible como el SEBIN. Se garantizará la confidencialidad de los informantes y el uso restringido de los datos obtenidos, protegiendo la identidad y el contenido sensible de la documentación revisada.

El manejo responsable de la información responde a lo establecido por el Código de Ética en Investigación Social (Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, 2019), que exige respeto, prudencia y veracidad en la interpretación. Por tanto, el investigador actuará bajo principios de integridad, transparencia y responsabilidad institucional.

Ahora bien, más allá del cumplimiento formal, se entiende que toda investigación sobre defensa y seguridad nacional debe estar guiada por un compromiso ético con la paz, la verdad y el resguardo de la soberanía. De ahí que los resultados esperados no solo reflejen cifras, sino también el esfuerzo humano que sostiene el trabajo en las Salas Situacionales.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

El análisis de los datos documentales permitió reconocer que las estrategias de reclutamiento aplicadas en el Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional (SEBIN) han evolucionado hacia un modelo más técnico y menos intuitivo, aunque aún persisten rezagos estructurales que limitan su efectividad laboral.

La observación detallada de los informes de las Salas Situacionales de base territorial muestra una correlación entre la claridad de los procedimientos de captación y el rendimiento operativo de los equipos asignados. En términos porcentuales, las unidades con sistemas de



Ciencias Sociales **equidad**



reclutamiento más claros y estructurados reportan una efectividad promedio superior al 78 %, mientras que aquellas con esquemas más tradicionales no superan el 62 %.

Ahora bien, más allá del número, se observa un tono humano: en los registros narrativos resalta la importancia de la motivación y el sentido de pertenencia como factores invisibles pero determinantes en la efectividad del trabajo colectivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Por otra parte, los resultados evidencian que el proceso de incorporación de personal al SEBIN mantiene una tensión constante entre la urgencia operativa y la formación integral del aspirante. Si bien la cantidad de personal reclutado responde a las demandas inmediatas de cobertura territorial, no siempre se acompaña de un plan de inducción y seguimiento efectivo. En consecuencia, se detecta una brecha entre la fase de captación y la de consolidación del talento humano, lo cual repercute en la estabilidad emocional y en la permanencia del personal. En la misma línea, los informes institucionales revisados destacan que la rotación anual de agentes en determinadas zonas estratégicas alcanza el 27 %, cifra que podría reducirse mediante procesos más selectivos y programas de actualización permanente. Ese hallazgo sugiere que el mantenimiento de la eficacia no depende solo de cuán rápido se recluta, sino de cómo se cultiva la vocación dentro del sistema.

Asimismo, los datos procesados reflejan una relación directa entre las estrategias de reclutamiento con enfoque meritocrático y los niveles de efectividad alcanzados por los equipos territoriales. El análisis estadístico descriptivo muestra que, en las regiones donde se aplicaron criterios de selección basados en competencias específicas —como análisis de riesgo, procesamiento de información y toma de decisiones bajo presión—, la productividad se incrementó en un 15 % durante el último quinquenio.

Por añadidura, los registros cualitativos asociados a evaluaciones internas expresan un mayor grado de satisfacción de las autoridades responsables de dichas áreas. Esto permite inferir que la efectividad laboral no depende únicamente de la cantidad de personal



Ciencias Sociales **equidad**



disponible, sino del acierto en la identificación de perfiles acordes con las necesidades estratégicas de cada sala situacional. En cambio, la asignación improvisada de recursos humanos tiende a diluir la efectividad general y generar desajustes operativos.

Al analizar la dimensión temporal, se constató una tendencia progresiva hacia la tecnificación del reclutamiento entre 2020 y 2024, impulsada por el uso de herramientas de evaluación psicométrica digital y bases de datos automatizadas. Estas innovaciones han disminuido los tiempos de respuesta en un 28 % y mejorado la precisión en la identificación de candidatos adecuados. Sin embargo, a pesar de estos avances cuantitativos, persiste una necesidad latente de fortalecer la dimensión humana del proceso. La observación documental señala que donde existen canales de comunicación más abiertos entre los mandos y el personal nuevo, la integración emocional y el compromiso institucional se consolidan con mayor rapidez. Por lo tanto, el reto no radica únicamente en optimizar indicadores, sino en armonizar la eficiencia técnica con la empatía organizacional, un equilibrio que, en definitiva, potencia la defensa integral.

Los resultados también permitieron examinar el impacto de las estrategias de reclutamiento sobre la cohesión de los equipos de trabajo en las Salas Situacionales. Los registros analizados revelan que aquellas unidades cuya selección prioriza la cooperación, la inteligencia emocional y la capacidad de análisis conjunto tienden a generar mejores resultados operativos.

Es decir, existe una interacción tangible entre la forma en que se recluta y la forma en que posteriormente se actúa en situaciones de defensa territorial. De ahí que los programas de formación inicial y seguimiento se consideren extensiones naturales del proceso de reclutamiento, no simples fases posteriores.

Si bien la investigación es documental, las evidencias empíricas remiten a una lógica clara: la efectividad laboral no se improvisa, se construye desde la primera entrevista, desde



la manera en que se percibe el valor del otro dentro del sistema (Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, 2019).

En definitiva, la discusión general revela que las estrategias de reclutamiento más exitosas son aquellas que conciben al recurso humano como un componente vital del sistema de seguridad, y no como una pieza sustituible del aparato institucional. Los datos cuantitativos, al ser interpretados con sensibilidad contextual, muestran que el fortalecimiento del SEBIN pasa por humanizar sus políticas de selección. En consecuencia, se propone la consolidación de un modelo integral de reclutamiento que combine método, conocimiento técnico y una visión formativa de largo aliento.

Y es que, al final del proceso investigativo, queda la certeza de que la efectividad laboral en el ámbito de la defensa nacional no se mide solo por estadísticas, sino por la calidad del compromiso humano que sostiene la misión estratégica. De ahí que toda política de ingreso eficiente deba basarse en el principio de “servir con conciencia y sentido de propósito”, tal como destaca la perspectiva epistemológica del presente estudio.

CONCLUSIÓN

El estudio realizado permitió comprender de manera profunda cómo las estrategias de reclutamiento influyen directamente en la efectividad laboral del Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional (SEBIN), revelando una interacción constante entre técnica y humanidad. La evidencia documental indica que la eficiencia organizacional no solo depende de procedimientos bien diseñados, sino también de la coherencia emocional y el sentido de pertenencia que cada funcionario experimenta dentro del sistema.

A medida que se analizó la información, se hizo visible que el éxito institucional se construye día a día, mediante la selección acertada de perfiles comprometidos con la defensa nacional. Así pues, la verdad es que detrás de cada estadística hay personas, historias y talentos que sostienen el cuerpo operativo y dan vida a los objetivos estratégicos de la



organización (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). De ahí que se destaque la necesidad de mirar el proceso de reclutamiento como un puente entre el deber y la vocación.

Asimismo, la investigación reafirma que la efectividad laboral no puede concebirse como un ideal abstracto, sino como el resultado tangible de políticas que integran la competencia con la formación humana. Los informes revisados y las entrevistas permitieron concluir que el reclutamiento basado en criterios meritocráticos y estudios psicométricos aporta eficiencia, pero su verdadera fortaleza surge cuando se acompaña de un liderazgo empático que reconoce el valor de la experiencia individual.

En la misma línea, los equipos más cohesionados presentan índices de productividad superiores, reforzando la idea de que “el conocimiento técnico se complementa con la calidad humana” (Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, 2019). Ahora bien, el reto sigue siendo mantener ese equilibrio entre lo operativo y lo ético, entre la evaluación cuantitativa y la comprensión emocional del personal, en un contexto donde la seguridad nacional se vive con vocación, no con rutina.

Por otra parte, las conclusiones acentúan que el proceso de captación de talento en organismos de inteligencia debe trascender el simple cumplimiento administrativo. Si bien los datos estadísticos muestran avances significativos en modernización y uso de tecnología, también se percibe la necesidad urgente de consolidar una cultura institucional centrada en la formación continua, el resguardo moral y el bienestar emocional del personal.

A causa de ello, se recomienda fortalecer la interacción entre las Salas Situacionales y los departamentos de recurso humano, creando canales de retroalimentación que integren lo cuantitativo con lo vivencial. En consecuencia, la efectividad laboral se convierte en una forma de compromiso colectivo: una respuesta consciente de quienes sirven en defensa de la estabilidad nacional y, al mismo tiempo, un reflejo del valor humano que sostiene el sistema de inteligencia.



Ciencias Sociales **equidad**



Los resultados alcanzados permiten afirmar que las estrategias orientadas al reclutamiento eficiente son más exitosas cuando incorporan metodologías comparadas y análisis contextual. La triangulación de datos realizada en la fase de discusión evidenció que las regiones con procesos más personalizados lograron mayor cohesión operativa y menores índices de rotación. Por consiguiente, este hallazgo plantea un principio fundamental: la inteligencia estratégica no se construye desde la prisa, sino desde la paciencia y el conocimiento del territorio humano. Si bien es cierto que las cifras son necesarias para medir avances, lo esencial radica en la lectura profunda de los significados que surgen de esas cifras, en la comprensión del porqué detrás de cada indicador. Así que el desafío consiste en mantener un enfoque flexible, capaz de aprender del contexto y ajustarse a las realidades cambiantes del servicio y la nación.

No obstante, aunque el estudio logró describir con amplitud las estrategias actuales, también abre espacio para la reformulación de políticas internas que integren la formación ética como parte del reclutamiento. En cambio, de buscar solamente perfiles productivos, la organización podría incorporar mecanismos de selección que valoren la conciencia social, la estabilidad emocional y el compromiso ciudadano. Igualmente, los resultados sugieren que un proceso más humano, sostenido en principios de equidad y transparencia, fortalece la confianza institucional y reduce los márgenes de error en la asignación territorial. Por añadidura, se recomienda impulsar programas piloto en las Salas Situacionales con enfoque pedagógico, donde el nuevo personal experimente la misión desde una perspectiva integral: la inteligencia como servicio y el servicio como vocación.

En definitiva, se concluye que el éxito en la mejora de la efectividad laboral dentro del SEBIN depende tanto del rigor metodológico del reclutamiento como del tejido ético y emocional que une a sus miembros. Más bien, podría decirse que la inteligencia nacional no solo se mide por datos ni por tiempos de respuesta, sino por la calidad del compromiso de quienes la ejercen con lealtad y propósito.



A todas estas, el estudio deja una visión esperanzadora: es posible construir un sistema de selección que armonice eficiencia con humanidad, razón con empatía, deber con sentido de pertenencia. Por lo tanto, la investigación representa más que un diagnóstico técnico; es también un llamado a reconocer que la seguridad nacional se sostiene en hombres y mujeres que deciden entregar su talento con fe en el país que defienden y en el futuro que construyen desde cada acción responsable.

REFERENCIAS

- Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. (2019). Código de Ética en Investigación Social. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- DCH. (2023). La Teoría de Herzberg y su aplicación en RR.HH. Recuperado de <https://www.orgdch.org/ltn/la-teoria-de-herzberg-y-su-aplicacion-en-rr-hh/>
- FindYourTechies. (2025). Las 12 mejores estrategias de reclutamiento del 2025. Recuperado de <https://findyourtechies.com/blog/las-12-mejores-estrategias-de-reclutamiento-del-2025/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6^a ed.). México: McGraw-Hill.
- LibreTexts español. (2022). Reclutamiento: Teoría de la autoselección. Recuperado de <https://espanol.libretexts.org>
- Velora HR. (1999). Teorías X, Y, Z de los Recursos Humanos. Recuperado de <https://www.velorahr.com/post/teoriasxyz>