GUIA 35 P PERSONAS

Selección de personal y encaje psicosocial

Autora: Mar Romero, HEC - HUMAN ENERGY CONSULTING, MIESES Global

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:



Esta Guía presenta un enfoque de selección de personal orientado a favorecer el encaje saludable entre persona, rol y organización. Parte de trabajos previos sobre desarrollo de competencias y selección de personal realizados conjuntamente con Manuel Bestratén, presidente de MIESES Global. En esta nueva versión, Mar Romero, miembro fundador de MIESES Global y especialista en Recursos Humanos y Prevención de riesgos psicosociales, incorpora el Modelo HEC de Encaje Psicosocial © 2026. ChatGPT se ha utilizado como herramienta de asistencia para la estructuración y redacción. La revisión, el enfoque final y la responsabilidad sobre los contenidos corresponden a la autora.

INTRODUCCIÓN

La selección de personal suele presentarse como una decisión sobre una candidatura, valoramos si posee la formación, la experiencia y las competencias requeridas para un puesto. Esa valoración es necesaria, pero resulta incompleta cuando se realiza al margen del trabajo real. La persona seleccionada deberá responder a unas demandas concretas, coordinarse con otras personas, tomar decisiones con un determinado margen de autonomía y desenvolverse dentro de unas condiciones organizativas que pueden facilitar o dificultar su aportación.

Por esta razón, una selección rigurosa no pregunta únicamente qué puede aportar la persona. También examina qué exigirá realmente el rol y qué condiciones ofrecerá la organización para que ese desempeño sea posible, sostenible y compatible con la salud. El encaje psicosocial se sitúa precisamente en esa relación. No es una cualidad fija de la candidatura ni una semejanza cultural, se basa en la relación dinámica entre las demandas del puesto, las capacidades que la persona puede movilizar y las condiciones que la empresa proporciona.

Aplicado a la selección, este enfoque ayuda a reducir dos errores frecuentes. El primero consiste en formular un perfil ideal sin haber aclarado las prioridades, los nodos críticos de comunicación o los límites reales del puesto. El segundo aparece cuando cualquier dificultad posterior se atribuye a una carencia individual, aunque su origen esté en la sobrecarga, la ambigüedad, la falta de potestad, el apoyo insuficiente o unas expectativas contradictorias. Revisar el encaje antes de decidir permite identificar estas posibles tensiones y preparar acciones concretas para la incorporación.

El propósito de esta Guía es ofrecer a Dirección, RR. HH. y profesionales de la selección una forma ordenada de observar evidencias, contrastar la candidatura con el contexto, fundamentar la decisión y planificar el seguimiento de la incorporación.

Este enfoque no sustituye las pruebas técnicas ni psicotécnicas, el sistema de competencias de la empresa ni la evaluación preventiva legalmente exigible, los complementa con una lectura relacional y psicosocial del proceso de selección e integración.

El encaje psicosocial no es una cualidad que posea o no una candidatura. Se construye en la relación entre sus capacidades, las demandas reales del puesto y las condiciones que la organización ofrece para realizar el trabajo.

1. LA SELECCIÓN COMO PROCESO PSICOSOCIAL, PREVENTIVO Y ÉTICO

La incorporación de una persona altera el sistema de trabajo y, al mismo tiempo, queda condicionada por él. En una pequeña o mediana empresa este efecto puede ser especialmente visible ya que un puesto con alta interdependencia modifica la distribución de tareas, las relaciones de poder, el acceso a la información y el equilibrio del equipo. Por ello, podemos decir que seleccionar no equivale solamente a cubrir una vacante; implica anticipar cómo se realizará el trabajo y qué responsabilidades corresponden a la persona, al mando, al equipo y a la organización.

La perspectiva preventiva comienza antes de la entrevista. Si la empresa desconoce por qué se produjo la vacante, qué cargas concentra el puesto o qué conflictos respecto al rol permanecen sin resolver, corre el riesgo de buscar en el mercado una solución individual para un problema organizativo. Una candidatura sólida puede fracasar en un rol mal definido, mientras que una limitación de experiencia puede compensarse mediante aprendizaje, acompañamiento y una secuencia razonable de responsabilidades.

Este enfoque no rebaja la exigencia hacia la persona candidata, al contrario, permite formularla con mayor precisión. Las capacidades se exploran respecto de demandas legítimas y observables del rol, y no únicamente frente a una imagen aproximada de la persona ideal. Si la organización pide rigor, cooperación, iniciativa o responsabilidad, conviene comprender y explicar en qué situaciones serán necesarios, así como los resultados esperados y los recursos y la potestad que acompañarán a esas expectativas.

La ética de la selección exige, además, que las evidencias sean proporcionales a la decisión y que no se confunda encaje con homogeneidad. La valoración se basa en criterios profesionales vinculados a las funciones del puesto. Cuando proceda, se preverán ajustes razonables para facilitar la participación en igualdad de condiciones. El proceso debe respetar la igualdad, la confidencialidad, la protección de datos y el derecho de la persona a comprender el propósito y el uso de la información solicitada.

2. ANTES DE EVALUAR CANDIDATURAS: COMPRENDER EL TRABAJO REAL

El primer producto útil de una selección, por tanto, no es una lista de candidaturas, sino una definición suficientemente clara de la necesidad. La descripción formal del puesto aporta un punto de partida, pero debe contrastarse con quienes conocen la operación: Dirección, responsable directo, equipo e interlocutores relevantes. Ese contraste permite diferenciar el trabajo prescrito del trabajo que efectivamente habrá que realizar.

La conversación previa debe aclarar el origen de la vacante, los resultados esperados y los riesgos que acompañan al puesto. No es lo mismo sustituir a una persona que se jubila en un rol estabilizado que cubrir una posición con rotación repetida, prioridades enfrentadas o autoridad insuficiente. En el segundo caso, la selección no debería avanzar como si el contexto fuera neutro; antes conviene revisar qué debe corregirse y qué condiciones pueden garantizarse a la persona que se incorpore.

Para delimitar la situación de selección resulta útil responder, al menos, a las siguientes cuestiones:

1. Cuál es la finalidad del puesto y qué resultados deben observarse durante los primeros meses.
2. Qué decisiones, cargas, relaciones, conocimientos y responsabilidades serán críticos para alcanzar esos resultados.
3. Qué explica la vacante y qué se ha aprendido de incorporaciones o salidas anteriores.
4. Con qué áreas, clientes o proveedores deberá coordinarse la persona y dónde aparecen hoy las principales dependencias.
5. Qué nivel de potestad, información, recursos, apoyo y tiempo de aprendizaje estarán realmente disponibles.
6. Qué condiciones de trabajo o riesgos conocidos deben incorporarse al diseño de la selección y de la acogida.

Las respuestas permiten formular demandas concretas y seleccionar las capacidades que merece la pena explorar. También hacen visibles contradicciones que no deben trasladarse a la candidatura. Si, por ejemplo, se exige transformar un proceso pero no existe margen para modificarlo, el problema no se resuelve buscando una persona supuestamente más innovadora; requiere revisar la autonomía, la gobernanza y los límites del encargo.

Antes de buscar a la candidatura adecuada, la organización necesita comprender qué trabajo le pedirá realmente. Si las prioridades, el nivel de potestad o los apoyos no están definidos, deberá considerarse esa incertidumbre y compartirla con la candidatura.

3. OBSERVACIÓN DE LAS CINCO CAPACIDADES PROFESIONALES

El Modelo HEC de Encaje Psicosocial ordena la dimensión individual mediante cinco capacidades profesionales. Se trata de categorías de observación basadas en las cinco mentes del futuro del psicólogo Howard Gardner (2011) aplicadas al trabajo, y no deben interpretarse como rasgos fijos, etiquetas psicológicas ni escalas psicométricas. En selección se exploran a través de conductas, decisiones, productos de trabajo, incidentes críticos y casos relacionados con las demandas del rol.

Capacidad	Sentido en el trabajo	Evidencias útiles en selección
Dominio Profesional	Comprender y ejercer un ámbito profesional con conocimiento actualizado, criterio, rigor y conciencia de los límites.	Casos técnicos, decisiones difíciles, estándares utilizados, aprendizaje de errores y capacidad para explicar riesgos o pedir apoyo especializado.
Integración Sistémica	Seleccionar información relevante, conectar perspectivas y dependencias, y anticipar efectos directos e indirectos.	Análisis de situaciones interfuncionales, priorización ante información contradictoria, mapas de impacto y síntesis con decisiones y asuntos pendientes.
Innovación Adaptativa	Cuestionar supuestos, generar alternativas, experimentar con control y convertir la evidencia en mejoras sostenibles.	Ejemplos de mejora, hipótesis y pruebas realizadas, criterios para abandonar una opción y aprendizaje obtenido de resultados no previstos.
Cooperación Estratégica	Trabajar con personas diferentes, compartir información, negociar prioridades, discrepar con respeto y reparar relaciones necesarias.	Relatos de conflicto, coordinación entre áreas, acuerdos difíciles, petición y oferta de ayuda, y reparación de fallos de confianza o comunicación.
Ética profesional	Considerar a las personas afectadas, declarar riesgos, asumir consecuencias y actuar con integridad ante errores o presiones.	Dilemas realistas, comunicación de riesgos, gestión de errores, trazabilidad de decisiones, límites mantenidos y acciones de reparación.

Estas capacidades no sustituyen el diccionario de competencias de la organización, su finalidad es ordenar de forma sencilla la evidencia y conectar el perfil con el trabajo real. Cuando existe un sistema de competencias propio, la organización puede conservar su lenguaje y relacionar cada competencia con una de las cinco capacidades descritas.

Hay que tener en cuenta que no se requiere explorar las cinco capacidades con la misma profundidad en todos los procesos. Un rol técnico crítico puede requerir una observación especialmente exigente del Dominio Profesional y de la Ética profesional; una posición con alta interdependencia puede hacer más relevantes la Integración Sistémica y la Cooperación. La decisión sobre el foco debe realizarse antes de entrevistar para evitar que las preguntas se adapten a una candidatura concreta.

4. OBSERVACIÓN DE LAS CINCO CONDICIONES PSICOSOCIALES

Hemos explicado el motivo por el que una candidatura no debe valorarse de forma aislada, y que las capacidades profesionales van a movilizarse dentro de determinadas condiciones de trabajo. El Modelo HEC agrupa esas condiciones de trabajo en cinco familias psicosociales, basadas en estudios sobre riesgos psicosociales en las organizaciones, que permiten examinar el diseño del puesto y el contexto social en el que se producirá la incorporación. En selección nos interesan especialmente aquellas condiciones que pueden facilitar, limitar o impedir la respuesta a las demandas del rol.

Condición psicosocial	Qué comprende	Preguntas para la empresa
Diseño y Organización del Trabajo	Carga, complejidad, ritmo, prioridades, recursos, roles e interfaces.	¿Son compatibles los resultados, los plazos y la dotación? ¿Están claros el propósito, las responsabilidades y las dependencias del puesto?
Autonomía y Participación	Margen real para decidir métodos, prioridades, tiempos y recursos, y posibilidad de influir en el trabajo.	¿La potestad acompaña a la responsabilidad? ¿La persona podrá proponer alternativas, escalar incompatibilidades y acceder a la información necesaria?
Relaciones y Liderazgo	Apoyo instrumental, informativo y relacional de responsables, equipo y otras áreas.	¿Quién orientará, priorizará y desbloqueará? ¿Existe seguridad para preguntar, discrepar, informar de errores o pedir ayuda?
Reconocimiento y Compensación	Equilibrio entre contribución y compensaciones materiales, profesionales, sociales y de seguridad.	¿Las responsabilidades, el esfuerzo de transición y el trabajo de coordinación se reconocen? ¿Se cumplirán las expectativas formuladas durante la selección?
Justicia y Coherencia Ética	Legitimidad de criterios, procedimientos, trato e información, y coherencia entre valores y práctica.	¿Los criterios de decisión son claros y consistentes? ¿Qué sucede cuando los objetivos entran en tensión con la salud, la calidad o los derechos?

Analizar estas condiciones no equivale a auditar la organización ni sustituye la evaluación de riesgos psicosociales. La revisión se limita a aquellos aspectos que resultan relevantes para la selección concreta. Su utilidad está en detectar con antelación una tensión modificable: una carga inicial excesiva, una potestad ambigua, un apoyo de acogida insuficiente, una promesa difícil de cumplir o un nodo en conflicto.

La empresa participa así como fuente de evidencia y como parte responsable del encaje. No se trata de presentar una imagen ideal a la candidatura, sino de explicar con honestidad qué condiciones existen, cuáles están en desarrollo y qué compromisos pueden asumirse. La transparencia permite que ambas partes valoren la decisión con información más realista.

Una capacidad demostrada no garantiza por sí sola que pueda desplegarse. Valorar a la candidatura exige observar también si tendrá información, margen de decisión, apoyo y condiciones coherentes con la responsabilidad que asumirá.

5. EL PROCESO DE ENCAJE PSICOSOCIAL EN SELECCIÓN

El Modelo HEC de Encaje Psicosocial puede utilizarse como guía para un proceso de selección desde la necesidad detectada o integrarse en un proceso de selección ya iniciado, sin añadir una evaluación paralela.

Su profundidad debe ser proporcional a la criticidad del rol, el nivel de interdependencia, los riesgos conocidos y la reversibilidad de la decisión. Las fases siguientes ordenan el razonamiento y mantienen la trazabilidad entre la necesidad, la evidencia y las acciones.

Momento	Aplicación en selección
1. Encuadre	Definir la decisión, el uso de la información, las personas participantes, la confidencialidad y los criterios de éxito.
2. Lectura del puesto y del contexto	Revisar la vacante, la organización real del trabajo, los antecedentes, los riesgos, los nodos y las condiciones disponibles.
3. Formulación de demandas	Traducir el rol en resultados, decisiones, relaciones y cargas concretas; seleccionar las capacidades y condiciones relevantes.
4. Exploración y contraste	Recoger evidencias mediante entrevistas estructuradas, pruebas profesionales, casos, documentos y contraste con más de una perspectiva.
5. Lectura de relaciones críticas	Relacionar cada capacidad requerida con la condición que puede facilitar o limitar su utilización; identificar facilitadores, tensiones y evidencia pendiente.
6. Decisión y acuerdos	Formular una conclusión condicionada y trazable, acordar acciones de la persona, el mando, el equipo o la organización.
7. Incorporación y seguimiento	Comprobar resultados, carga, aprendizaje, apoyo y evolución de los acuerdos; corregir hipótesis cuando aparezca nueva evidencia.

La lectura no exige revisar todas las combinaciones posibles entre capacidades y condiciones. La situación de selección actúa como filtro, analizándose únicamente las relaciones que ayudan a comprender una demanda crítica, un riesgo o una decisión relevante. Cada relación se documenta por separado para evitar una conclusión genérica del tipo «encaja» o «no encaja» que oculte las razones y las responsabilidades.

Una tensión puede proceder de una capacidad todavía insuficiente, de una condición organizativa que impide utilizarla o de ambas circunstancias; la respuesta debe dirigirse al nivel que puede modificar la causa. La falta de información entre áreas puede requerir que la persona desarrolle mejores prácticas de síntesis y, al mismo tiempo, que la organización establezca un circuito de coordinación. Atribuir la responsabilidad a una sola parte empobrecería el análisis y dificultaría el encaje.

6. ENTREVISTAS, PRUEBAS Y VALORACIÓN DE EVIDENCIAS

La entrevista debe combinar un clima de respeto con una estructura común para todas las candidaturas. La confianza favorece respuestas más auténticas, pero no sustituye la necesaria preparación. Cada pregunta debe responder a una demanda del puesto y prever qué indicadores permitirán diferenciar una afirmación general de una evidencia útil.

Las preguntas de valoración de capacidades individuales permiten observar cómo actuó la persona, qué decisiones tomó, qué consecuencias anticipó y qué aprendió en experiencias reales. Los casos situacionales muestran su razonamiento ante un problema nuevo, mientras que las pruebas profesionales permiten comprobar conocimientos, criterios y hábitos de trabajo. Los dilemas presentados deben ser plausibles y estar vinculados al rol ya que las preguntas abstractas sobre valores suelen producir respuestas socialmente deseables y de escasa capacidad predictiva.

Una secuencia sencilla de preguntas mejora la calidad de la evidencia: qué ocurría, cuál era la responsabilidad de la persona, qué hizo exactamente, con quién se coordinó, qué resultado obtuvo,

qué riesgos aparecieron y qué haría de otro modo. Quien entrevista debe separar la conducta observada de su interpretación y registrar también las limitaciones o contradicciones de la información.

La valoración no debe transformarse en una puntuación global de encaje. Para cada capacidad o relación crítica puede utilizarse una clasificación cualitativa:

- Evidencia suficiente: existen ejemplos concretos, coherentes y relevantes para la demanda analizada.
- Evidencia parcial: la información orienta una hipótesis, pero requiere contraste o una prueba adicional.
- Evidencia contradictoria: distintas fuentes o conductas apuntan en direcciones diferentes y deben explicarse.
- Evidencia insuficiente: no hay base para concluir y la incertidumbre debe mantenerse explícita.

Cuando participan varias personas en la valoración, conviene que cada una ordene primero sus evidencias y que el contraste se realice al finalizar, de esta forma se reduce la influencia de la jerarquía, la simpatía o la primera impresión. Las discrepancias entre observadores pueden indicar que las demandas no estaban bien definidas o que cada evaluador está observando un aspecto distinto del rol.

Al preparar el proceso de selección, conviene acordar qué información se ofrecerá a la persona candidata sobre su participación en la entrevista y cuándo se le comunicará.

7. CASO: SELECCIÓN DE UN PERFIL DE RESPONSABLE DE OPERACIONES

El siguiente caso es ficticio y se ha construido a partir de situaciones habituales en empresas industriales. Su finalidad es mostrar cómo se relacionan las capacidades de la candidatura y las condiciones de la organización sin convertir el análisis en una explicación completa del modelo.

7.1 Situación de selección

Una PYME industrial necesita incorporar a una persona responsable de operaciones. El puesto requiere coordinar producción, calidad, mantenimiento y planificación, y debe colaborar estrechamente con el área comercial. La persona anterior dejó la empresa tras un periodo de sobrecarga y conflictos por cambios de prioridad. Dirección quiere reducir los retrasos y estabilizar el equipo. La mejora de los procesos forma parte de las funciones del puesto y entre las mejoras previstas está probar un nuevo sistema de planificación en una línea de producción. La responsable dirigirá la prueba y presentará sus resultados a Dirección, que decidirá si procede extender el sistema a otras líneas. La fecha de inicio está pendiente de acuerdo.

La candidata finalista acredita experiencia técnica y dirección de equipos. En la entrevista explica con precisión cómo verifica la calidad, aporta un ejemplo en el que detuvo una línea ante un riesgo de seguridad y representa adecuadamente las dependencias entre producción y ventas. Expone cómo probó una mejora en una línea antes de extenderla y negoció con Comercial un plazo alternativo cuando una urgencia obligaba a reprogramar la producción. También reconoce que necesita potestad explícita para resolver conflictos de programación y que no aceptaría normalizar excepciones de seguridad para cumplir una fecha de entrega.

7.2 Evidencias del contexto

El contraste con Dirección y dos responsables internos muestra que Operaciones responde por los plazos, aunque Dirección y Comercial pueden cambiar las prioridades. Las áreas carecen de un criterio común para tramitar las urgencias comerciales. El equipo que debería participar en el piloto ya está saturado. Queda por definir qué tareas podrán aplazarse y qué tiempo y recursos se reservarán para la prueba. Los interlocutores internos señalan que, en ocasiones, se han omitido comprobaciones de seguridad para cumplir los plazos de entrega.

7.3 Lectura de relaciones críticas

Relación analizada	Facilitador o tensión	Acción de encaje
Dominio Profesional × Diseño y Organización del Trabajo	La candidata aporta método y criterio técnico. Tras un periodo de sobrecarga, el puesto debe recuperar los plazos de entrega y estabilizar el equipo.	Dirección acuerda qué resultados operativos deben lograrse en los primeros 90 días y qué carga puede asumir el equipo durante la recuperación.
Integración Sistémica × Autonomía y Participación	Puede comprender dependencias y ordenar información, pero asumiría responsabilidad sobre plazos sin potestad suficiente para resolver cambios de prioridad.	Dirección acuerda una matriz de decisión: qué decide el puesto, qué debe consultar y qué conflictos se escalan a Dirección.
Innovación Adaptativa × Diseño y Organización del Trabajo	La candidata probó una mejora a pequeña escala. El equipo está saturado y aún no se ha reservado tiempo para el piloto del nuevo sistema de planificación.	Antes de la oferta, Dirección acuerda el alcance del piloto, el tiempo y los recursos que se reservarán y qué tareas podrán aplazarse.
Cooperación Estratégica × Relaciones y Liderazgo	La candidata muestra capacidad para negociar desacuerdos, pero el equipo está saturado y carece de un mecanismo estable de coordinación con Comercial.	Dirección designa apoyo de acogida, establece una reunión breve de prioridades y asume la resolución de bloqueos interáreas durante la transición.
Ética profesional × Justicia y Coherencia Ética	Su criterio de seguridad es consistente. En la organización existen precedentes de excepciones informales cuando hay presión por entregar.	Dirección traslada las omisiones a la función preventiva, confirma los controles exigidos y define cómo comunicar las incidencias y quién debe resolverlas.

7.4 Decisión y condiciones de incorporación

La recomendación es favorable si Dirección acuerda, antes de la oferta, las prioridades de los primeros 90 días, la potestad de Operaciones para modificar la programación, el apoyo de acogida y la actuación ante incidencias de seguridad. El acuerdo debe concretar el alcance, la dedicación y los recursos del piloto, así como las tareas que podrán aplazarse para hacerlo viable. Si la empresa no puede asumir esos compromisos, procede ajustar el alcance del puesto o aplazar la oferta. Al cierre del primer mes, Dirección y la responsable de Operaciones revisarán los cambios de prioridad, la carga del equipo, el apoyo disponible y las incidencias de seguridad antes de decidir si se inicia el piloto.

La recomendación favorable queda condicionada a los acuerdos de Dirección sobre prioridades, potestad, apoyo de acogida y seguridad. El inicio del piloto depende de que se hayan reservado los recursos y ajustado la carga del equipo.

8. IGUALDAD, CONFIDENCIALIDAD Y LÍMITES DE USO

La valoración del encaje psicosocial parte de las funciones del puesto y de las evidencias que aporta cada candidatura, manteniendo los criterios claros y comunes a todas las personas candidatas. Es conveniente considerar distintas visiones y trayectorias, que pueden aportar formas válidas de responder a las demandas del trabajo. Cuando proceda, se harán ajustes razonables en la forma de participar, como ofrecer un formato accesible para una prueba.

La organización debe recoger solo la información necesaria para la selección y limitar el acceso a los datos y al informe a las personas autorizadas que los necesiten para su función. Debe informar a las candidaturas de para qué utilizará sus datos, en qué base jurídica se apoya, a quién los comunicará cuando proceda y cuánto tiempo los conservará o cómo determinará ese plazo, entre otros aspectos previstos en los artículos 13 y 14 del RGPD.

Los datos de salud y otras categorías especiales solo pueden utilizarse si existe una base jurídica para el tratamiento (artículo 6 del RGPD) y el caso está previsto en alguna de las excepciones del artículo 9.2. También deben cumplirse las garantías aplicables a cada caso.

El Modelo HEC se utiliza para orientar la decisión de selección y preparar la incorporación. Las pruebas psicométricas, las evaluaciones clínicas o de personalidad, la valoración de la aptitud laboral y la evaluación de riesgos psicosociales tienen sus propios procedimientos. Si durante la selección aparecen indicios de discriminación o acoso, o se detecta un riesgo laboral relevante, la situación se trasladará a la función que corresponda. Por ejemplo, un riesgo relacionado con la carga de trabajo debe comunicarse a la función preventiva para que lo valore.

9. INFORME, INCORPORACIÓN Y SEGUIMIENTO

El informe final debe ser breve, comprensible y útil para decidir. No necesita reproducir las entrevistas ni debe emitir etiquetas sobre las personas. Su función es mostrar qué demanda el puesto, qué evidencias aporta la candidatura, qué relaciones críticas se han identificado, qué incertidumbres permanecen y qué acciones deben preparar la persona y la organización.

Una estructura suficiente puede incluir:

- Situación de selección, finalidad del puesto y criterios de éxito.
- Demandas críticas y capacidades profesionales priorizadas.
- Evidencias relevantes de la candidatura y límites de la información disponible.
- Condiciones organizativas que facilitan el desempeño y posibles tensiones de encaje.
- Conclusión argumentada, alternativas consideradas y condiciones de la decisión.
- Plan inicial de acogida, responsables, plazos e indicadores de seguimiento.

La incorporación es la primera oportunidad de contrastar las hipótesis de la selección. Durante los primeros meses conviene revisar la claridad del rol, la carga de aprendizaje, el acceso a información, la potestad, el apoyo del mando y del equipo, el cumplimiento de las expectativas comunicadas y cualquier señal temprana de aislamiento, error, sobrecarga o confusión. El seguimiento no busca confirmar a toda costa la decisión inicial, sino corregir a tiempo posibles desviaciones respecto a la integración y aprender para futuras selecciones.

Los momentos de revisión deben adaptarse al puesto. Como referencia práctica, puede realizarse una conversación al finalizar el primer mes, una revisión más estructurada alrededor del tercer mes y una comprobación de estabilidad posterior. Cada revisión debe cerrar acciones, asignar responsables y registrar los cambios del contexto que puedan haber alterado el encaje previsto.

La acogida permite comprobar las hipótesis formuladas durante la selección. Revisar tempranamente la carga, la claridad del rol y los apoyos disponibles no cuestiona la decisión tomada: permite ajustarla antes de que una dificultad inicial se consolide.

10. CONCLUSIÓN Y ANEXOS

Seleccionar con perspectiva psicosocial significa observar con mayor resolución antes de decidir. La pregunta no es únicamente si una persona dispone de talento, sino qué deberá sostener en ese puesto, qué evidencias permiten confiar razonablemente en su aportación y qué condiciones debe

ofrecer la organización para que esa capacidad pueda desplegarse sin trasladar a la persona problemas de diseño, liderazgo o coordinación.

Este enfoque no elimina la incertidumbre propia de la selección, pero permite hacerla explícita y gestionable. Una decisión mejor fundamentada distingue capacidades, demandas y condiciones, distribuye las acciones entre quienes pueden ejecutarlas y continúa durante la acogida y el seguimiento. Así, la selección deja de ser una predicción aislada sobre la candidatura y se convierte en una intervención preventiva sobre la relación de trabajo que está a punto de comenzar.

Los anexos siguientes recogen la información necesaria para aplicar el enfoque a una selección. Pueden simplificarse en procesos de menor criticidad, siempre que se mantengan la claridad de la demanda, el contraste de evidencias, la revisión de las condiciones organizativas y la trazabilidad de la decisión.

Anexo 1. Preguntas a la empresa antes de iniciar la búsqueda

Bloque	Preguntas orientativas
Necesidad	¿Por qué existe la vacante? ¿Qué ocurrió con la persona anterior? ¿Qué problema debe resolver realmente la incorporación?
Resultados	¿Qué tres resultados deberían observarse en los primeros meses? ¿Qué criterio permitirá saber que el trabajo está bien realizado?
Demandas	¿Qué decisiones, cargas, relaciones, conocimientos, riesgos y situaciones de presión serán críticas?
Organización	¿Qué prioridades compiten? ¿Dónde aparecen interrupciones, retrabajos, dependencias o ambigüedad de rol?
Autonomía	¿Qué podrá decidir la persona? ¿Qué información y recursos tendrá? ¿Cómo podrá escalar una incompatibilidad o una actuación insegura?
Apoyo	¿Quién realizará la acogida, transferirá conocimiento, dará feedback y resolverá bloqueos durante la incorporación?
Reciprocidad	¿Qué responsabilidades y esfuerzos adicionales se esperan? ¿Cómo se reconocerán? ¿Qué expectativas comunicadas pueden cumplirse realmente?
Ética	¿Qué criterios no deben modificarse bajo presión? ¿Cómo se garantiza un trato respetuoso y una decisión no discriminatoria?

Anexo 2. Ejemplos de preguntas de entrevista estructurada para la candidatura

Foco	Pregunta y repreguntas
Dominio Profesional	Describe una decisión técnica compleja. ¿Qué principios y riesgos consideraste? ¿Cómo verificaste la calidad y cuándo pediste apoyo?
Integración Sistémica	Explica una situación con información o prioridades contradictorias. ¿Qué dependencias identificaste y cómo llegaste a una decisión?
Innovación Adaptativa	Relata una mejora que pusiste a prueba. ¿Qué supuesto cuestionaste, cómo limitaste el riesgo y qué aprendiste del resultado?
Cooperación Estratégica	Háblanos de un conflicto entre áreas o personas con intereses diferentes. ¿Qué información compartiste, qué acuerdo alcanzaste y qué quedó pendiente?
Ética profesional	Describe una ocasión en la que un objetivo entró en tensión con la seguridad, la calidad, la legalidad o el trato justo. ¿Qué hiciste y qué consecuencias asumiste?
Condiciones necesarias	¿Qué información, potestad, apoyo y forma de feedback necesitas para responder bien a las responsabilidades de este puesto?

Anexo 3. Registro breve de evidencias y condiciones

Campo	Contenido a registrar
Demanda crítica	Qué debe ocurrir y por qué es relevante para el puesto.

Campo	Contenido a registrar
Capacidad priorizada	Conducta profesional necesaria para responder a esa demanda.
Evidencia de candidatura	Ejemplo, prueba o documento; fuente y grado de suficiencia.
Condición organizativa	Facilitador disponible, tensión posible.
Conclusión	Relación observada entre capacidades y condiciones.
Acción	Qué debe hacer la persona, el mando, el equipo o la organización; responsable y en qué plazo.
Seguimiento	Indicador, momento de revisión y criterio para mantener, modificar o cerrar la acción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Edwards, J. R., Caplan, R. D. y Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. En C. L. Cooper (Ed.), Theories of organizational stress (pp. 28–67). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780198522799.003.0003

Gardner, H. (2011). Las cinco mentes del futuro (F. Meler Ortí, trad.). Ediciones Paidós.

Johnson, J. V. y Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. American Journal of Public Health, 78(10), 1336–1342. https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336

Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498

Senge, P. M. (1992). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente (C. Gardini, trad.). Granica.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 1(1), 27–41. https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. BOE-A-1995-24292

Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. BOE-A-1997-1853

Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. BOE-A-2013-12632

Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016 (Reglamento general de protección de datos). EUR-Lex

Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación. BOE-A-2022-11589

Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guía