



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

Facultad de
Psicología

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UN GERENTE DE
NUEVOS NEGOCIOS CON FOCO EN LÍNEA REPOSTERÍA DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS EN EL PERÚ

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO
DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

AUTOR: ENIO JAIR MENDOZA HERNANDEZ

ASESOR: MARIO ALBERTO GALLARDO VELA

LIMA – PERÚ

2026

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Los egresados:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	Mendoza Hernandez, Enio Jair
2.	

(Agregar filas adicionales si hay más autores)

Pertenecientes al programa de la **carrera profesional de Psicología**, autores del trabajo titulado: **Proceso de reclutamiento y selección de un gerente de nuevos negocios con foco en línea repostería de una empresa del sector alimentos en el Perú**, el cual ha sido elaborado, sustentado y aprobado, según corresponda, para optar por el **Licenciado en Psicología** bajo la modalidad de **Trabajo de Suficiencia Profesional**.

En calidad de docentes asesores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	Mario Alberto Gallardo Vela	Psicología	Asesor
2.			

Declaramos que el contenido del presente documento es original y que las citas y referencias a otros autores cumplen con las normas académicas establecidas. En ese sentido, hacemos constar que:

- El documento presenta un porcentaje de similitud de **8%**, según el reporte emitido por el software **Turnitin®** (identificador de entrega: **3566778230**; fecha de entrega: **11-05-26**).
- Tras una revisión detallada del reporte y del contenido del trabajo en cuestión, no se han identificado indicios de plagio.
- Se certifica que el documento respeta los principios de integridad académica y cumple con los requisitos institucionales de originalidad.

Lugar y fecha: **Lima, 15 de Mayo de 2026**



Firma del asesor
N° DNI: 10586044
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7865-3456>

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Nidia Mercedes Torres Muñoz

Presidente

Mg. Claudia Anabel Vasquez Cardenas

Vocal

Mg. Ana Lorena Elguera Pajares

Secretaria

DEDICATORIA

A mi amada esposa, quién es mi mayor tesoro y el pilar de mi familia. A mis padres, por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A la Facultad de Psicología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, por la formación académica y científica que sustenta el presente ejercicio profesional.

A mis colegas y equipo de trabajo, cuya colaboración, intercambio profesional y compromiso hicieron posible la ejecución de este proceso con los estándares de calidad que el presente trabajo documenta.

Tabla de Contenidos

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO 3

1.1 Datos Generales de la Institución..... 3

1.1.1 Visión 3

1.1.2 Misión 3

1.1.3 Valores..... 3

1.1.4 Puesto Desempeñado..... 4

1.1.5 Cargo del Jefe Inmediato..... 5

1.1.6 Cargo de las Personas Supervisadas 5

1.1.7 Período de Desempeño 5

1.1.8 Delimitación del Área de Trabajo y Relación con la Formación
Profesional..... 5

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 7

2.1 El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal 7

2.2 Fases del Proceso de Reclutamiento y Selección 8

2.2.1 Análisis del Perfil del Puesto..... 8

2.2.2 Fuentes de Reclutamiento..... 9

2.2.3 Evaluación de Hojas de Vida o Currículos Vítae 9

2.2.4 Entrevista Psicolaboral por Competencias 10

2.2.5 Aplicación de Pruebas Psicométricas 10

2.2.6 Verificación de Credenciales y Referencias Laborales	14
2.2.7 Informe Psicolaboral	15
2.3 Headhunting	16
2.4 Competencias Laborales	18
2.5 Metodología STAR.....	19
2.6 La Trazabilidad Estratégica como Principio Rector de la Selección Ejecutiva	20
2.7 Implicancias Críticas de la Selección Ejecutiva: Riesgo de Error e Impacto Organizacional	23
2.8 Antecedentes Nacionales.....	24
2.9 Antecedentes Internacionales	26
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	29
3.1 Contextualización y Justificación del Problema	29
3.2 Intervención.....	30
3.2.1 Delimitación del Problema	30
3.2.2 Marco Teórico-Metodológico de la Intervención.....	35
3.2.3 Objetivos de la Intervención.....	37
3.2.4 Público Objetivo de la Intervención	38
3.2.5 Criterios de Inclusión y Exclusión	38
3.2.6 Descripción del Procedimiento de Intervención.....	39
3.2.7 Metodología de Evaluación: Instrumentos y Matriz de Idoneidad	45
3.2.8 Procesamiento de la Información	52
3.2.9 Monitoreo y Evaluación	53

3.3 Consideraciones Éticas.....	54
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS CRÍTICO DE LA EXPERIENCIA.....	56
4.1 Descripción de Resultados Hallados.....	56
4.2 Análisis y Discusión Crítica de los Resultados Obtenidos.....	60
CAPÍTULO V. REFLEXIÓN CRÍTICA DE LA EXPERIENCIA.....	67
5.1 Limitaciones del Proceso y sus Implicancias	67
5.2 Impacto Profesional.....	69
5.3 Impacto Institucional.....	71
5.4 Aporte Disciplinario: Lineamientos para la Psicología Organizacional	71
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS.....	83
ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perfil del Puesto - Gerente de Nuevos Negocios Repostería	31
Tabla 2. Cronograma de Etapas del Proceso.....	44
Tabla 3. Ponderación de las Dimensiones de la Matriz de Evaluación Multicriterio.	49
Tabla 4. Criterios de la Dimensión Técnica-Sectorial	49
Tabla 5. Criterios de la Dimensión Comercial-Estratégica.....	50
Tabla 6. Criterios de la Dimensión Conductual-Psicológica	51
Tabla 7. Herramientas utilizadas según Criterios de Evaluación.....	52
Tabla 8. Cronograma de Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección Aplicado	53
Tabla 9. Responsables por Fase del Proceso.....	54
Tabla 10. Composición del Shortlist por Formación Académica	56
Tabla 11. Resultados de las Entrevistas Semiestructuradas.....	57
Tabla 12. Resultados de la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada.....	59

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del equipo de trabajo	3
Figura 2. Fases del proceso de reclutamiento y selección.....	16

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como objetivo describir, analizar y problematizar el proceso integral de reclutamiento y selección para la posición de Gerente de Nuevos Negocios del sector repostería en una empresa corporativa peruana de alimentos y exportaciones, perteneciente a uno de los tres principales holdings del país. Los objetivos específicos comprenden: (a) documentar las fases y decisiones metodológicas del proceso; (b) evaluar la eficacia de los instrumentos psicológicos aplicados; y (c) derivar lineamientos transferibles para la selección ejecutiva en mercados emergentes. El caso se sitúa en un contexto de alta complejidad metodológica: un perfil híbrido técnico-comercial de nicho en un mercado laboral con baja industrialización sectorial, lo que obligó a extender la búsqueda a cinco países de la región sudamericana.

La intervención se estructuró bajo el Modelo de Gestión por Competencias de Alles (2018) como marco conductor teórico, articulado con el enfoque de gestión del riesgo financiero en contrataciones ejecutivas de Cascio (2018) y la lógica de búsqueda de precisión del headhunting según Newstrom (2011) y Louffat (2018). El proceso incluyó una estrategia de headhunting puro, entrevistas semiestructuradas con metodología STAR, una batería psicométrica compuesta por el Inventario de Personalidad y Preferencias (PAPI) y el Inventario de Inteligencia Emocional de Bar-On (ICE), y una Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada como instrumento de medición de idoneidad.

La metodología permitió la selección de un candidato con el nivel más alto de adecuación al perfil medido mediante la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada desarrollada en el presente trabajo, la cobertura de la vacante en 43 días calendario y la superación del período de prueba de un año, con indicadores cualitativos de impacto organizacional positivo. El análisis crítico identifica limitaciones metodológicas inherentes al diseño de caso único, discute variables organizacionales intervinientes y propone cuatro lineamientos transferibles para la selección ejecutiva en mercados emergentes de baja industrialización.

Palabras clave: Reclutamiento y Selección, Gestión por Competencias, Headhunting, Selección Ejecutiva.

ABSTRACT

This Professional Proficiency Work (TSP) aims to describe, analyze, and critically examine the comprehensive recruitment and selection process for the position of New Business Manager in the confectionery sector within a Peruvian corporate food and export company, belonging to one of the three largest holding groups in the country. The case is situated in a context of high methodological complexity: a hybrid technical-commercial niche profile in a labor market characterized by low sectoral industrialization, which required extending the search to five countries across the South American region.

The intervention was structured under Alles' (2018) Competency-Based Management Model as the theoretical framework, articulated with Cascio's (2018) financial risk management approach in executive hiring and the precision-search logic of headhunting according to Newstrom (2011) and Louffat (2018). The process included a pure headhunting strategy, semi-structured STAR-methodology interviews, a psychometric battery comprising the Personality and Preference Inventory (PAPI) and the Bar-On Emotional Intelligence Inventory (ICE, by its Spanish acronym), and a Weighted Multi-Criteria Evaluation Matrix as the suitability measurement instrument. The methodology enabled the selection of a candidate with the highest suitability level measured through the Weighted Multi-Criteria Evaluation Matrix developed in this study, vacancy coverage within 43 calendar days (below the agreed 45-day deadline), and successful completion of the one-year probationary period, with positive

qualitative organizational impact indicators. The critical analysis identifies methodological limitations inherent to single-case designs, discusses intervening organizational variables, and proposes four transferable guidelines for executive selection in emerging markets with low industrialization. This work validates the organizational psychologist's role as a strategic business facilitator and contributes applied evidence to the field of specialized executive selection in Peru.

Keywords: Recruitment and Selection, Competency Management, Headhunting, Executive Selection.

INTRODUCCIÓN

La globalización, el vertiginoso desarrollo de la digitalización y la expansión del acceso a internet han reconfigurado el panorama corporativo a nivel mundial. Una de las áreas que ha experimentado una transformación más profunda es la gestión del talento humano, que ha evolucionado desde un rol administrativo hacia una función estratégica central para la competitividad organizacional. En este contexto postpandemia, el reclutamiento y la selección de personal, uno de los procesos fundamentales de dicha área, ha incorporado nuevas metodologías, herramientas digitales y criterios de evaluación que buscan garantizar no solo la idoneidad técnica del candidato, sino también su ajuste conductual y cultural a largo plazo.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional documenta, analiza y problematiza el proceso de reclutamiento y selección ejecutado para el puesto de Gerente de Nuevos Negocios con foco en la línea repostería, para una empresa industrial del sector alimentos en el Perú. La relevancia del caso radica en su complejidad estructural: se trató de un perfil híbrido de nicho, que exigía simultáneamente dominio técnico en innovación y desarrollo de productos para el sector repostería y experiencia en gestión comercial estratégica de alto nivel, en un mercado laboral peruano con escasa oferta de profesionales que combinen ambas competencias. Esta condición obligó a diseñar un proceso de reclutamiento internacional que abarcó los países de Chile, Argentina, Colombia, Panamá y República Dominicana, bajo una modalidad de headhunting puro.

Desde la Psicología Organizacional, la intervención descrita en este trabajo trasciende la ejecución técnica del reclutamiento. El psicólogo, en su rol de HR

Business Partner, actuó como un facilitador estratégico que aplicó rigor científico para alinear el potencial humano con los objetivos de expansión de la compañía. La formación psicológica permitió identificar variables de personalidad, liderazgo y adaptabilidad cultural que aseguraron que el profesional elegido no solo ocupara una vacante, sino que se convirtiera en un agente de transformación y rentabilidad para la organización.

El presente trabajo está organizado en cinco capítulos. El Capítulo I describe el contexto institucional donde se desarrolló la experiencia. El Capítulo II desarrolla el marco teórico que sustenta la intervención: desde los conceptos fundamentales del reclutamiento y selección por competencias hasta la trazabilidad estratégica como principio rector que articula necesidad organizacional, perfil, competencias, herramientas y predictores de desempeño en una cadena coherente y auditable. El Capítulo III describe la metodología de la intervención, incluyendo el procedimiento de 18 etapas y la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada como instrumento central. El Capítulo IV presenta los resultados y el análisis crítico, problematizando los alcances y limitaciones de la evidencia disponible. El Capítulo V ofrece la reflexión crítica de la experiencia, incluyendo limitaciones metodológicas, impacto profesional e institucional, y tres lineamientos transferibles para la Psicología Organizacional.

CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

1.1 Datos Generales de la Institución

La institución donde se desarrolló la experiencia profesional es una firma internacional especializada en consultoría de recursos humanos, con liderazgo regional en Sudamérica. Cuenta con operaciones en Chile, Argentina, Colombia, Ecuador y Brasil, y más de 100 colaboradores a tiempo completo. Está organizada en cuatro unidades de negocio: gestión del talento, gestión del potencial, gestión reputacional y gestión estratégica de recursos. Sus principales industrias cliente son la agroindustria, el retail, la gran minería, el sector alimentos, el sector inmobiliario y la banca y finanzas.

1.1.1 Visión

Ser el socio estratégico que facilita el aprendizaje organizacional y el crecimiento de los talentos clave de nuestros clientes.

1.1.2 Misión

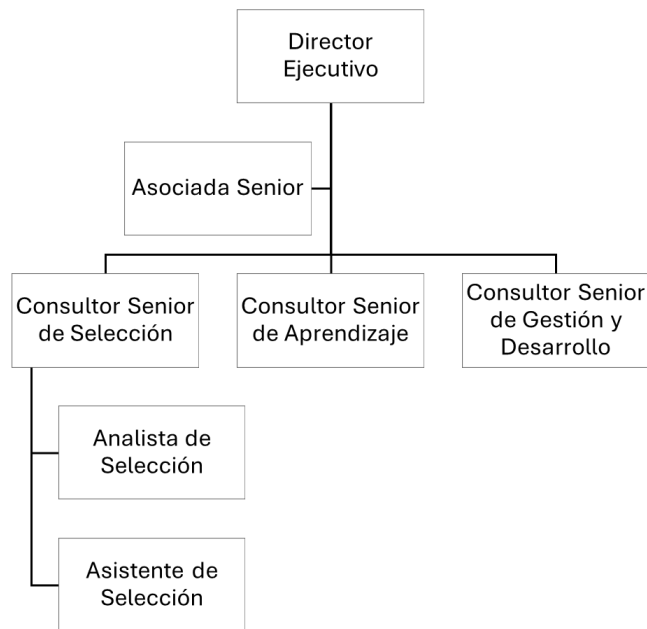
Aportar soluciones a las empresas y empresarios que los ayuden a crecer a través de la gestión del talento y sus resultados.

1.1.3 Valores

Agilidad y personalización; enfoque humano (people-centric); excelencia y experiencia; adaptabilidad.

Figura 1

Organigrama del equipo de trabajo donde se llevó a cabo la experiencia profesional



Nota. La figura 1 nos muestra el organigrama de la consultora.

1.1.4 Puesto Desempeñado

El puesto desempeñado dentro de la firma fue el de Consultor Senior de Selección de Personal. El objetivo de la posición consistió en asegurar la calidad y la cobertura oportuna de cada uno de los procesos de selección asignados. Las funciones principales desarrolladas fueron: recepción del requerimiento por parte del cliente; identificación de las principales fuentes de reclutamiento (hunting grounds o nichos de búsqueda); búsqueda y contacto con candidatos potenciales en las principales redes laborales y sociales; filtro telefónico con candidatos identificados; ejecución de entrevistas por competencias virtuales; evaluación psicológica mediante el Test PAPI y el Inventario de Bar-On (ICE); verificación de credenciales y referencias laborales; y elaboración de informes psicolaborales sobre la terna de candidatos finalistas.

1.1.5 Cargo del Jefe Inmediato

Director Ejecutivo de la consultora.

1.1.6 Cargo de las Personas Supervisadas

Analista de Selección

Asistente de Selección.

1.1.7 Período de Desempeño

El proceso de selección documentado en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional fue ejecutado entre los meses de abril y mayo del año 2022.

1.1.8 Delimitación del Área de Trabajo y Relación con la Formación Profesional

El presente trabajo de suficiencia profesional está dirigido a la línea de investigación de Comportamiento Organizacional, de acuerdo con las líneas de investigación de la Facultad de Psicología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. La importancia del proceso de reclutamiento y selección dentro de toda organización es clave y preponderante, dado que de este depende el éxito de la posición, no solo del profesional, sino también del objetivo estratégico de la organización.

El psicólogo, en su rol de HR Business Partner, trasciende la ejecución técnica del reclutamiento para convertirse en un facilitador del éxito del negocio. Esta intervención es preponderante porque se aplicó rigor científico para alinear el potencial humano con los objetivos de expansión de la compañía. La formación psicológica permitió identificar variables de personalidad, liderazgo y adaptabilidad cultural que aseguran que el profesional elegido no ocupe solo una vacante, sino que se convierta en un agente de transformación y rentabilidad. De igual forma, este trabajo de

suficiencia profesional está alineado al Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8 de las Naciones Unidas, referido al trabajo decente y crecimiento económico.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal puede comprenderse como dos subprocesos interrelacionados que buscan atraer y valorar al mejor candidato posible para cubrir una necesidad organizacional específica. Según Chiavenato (2020), las organizaciones utilizan el reclutamiento como eje central para atraer candidatos con competencias determinadas, con el objetivo de abastecer sus procesos de selección. Bajo esta perspectiva, el reclutamiento exitoso requiere de estrategias diversas que aseguren la máxima cobertura posible de profesionales competentes, cuyas necesidades puedan ser satisfechas por la empresa tanto en términos económicos como en desarrollo profesional.

Para Snell y Bohlander (2018), la selección es la etapa en la cual los candidatos obtenidos del reclutamiento son evaluados y calificados en función de sus competencias frente a las demandas del puesto. Las técnicas tradicionales incluyen entrevistas, evaluaciones psicométricas, assessment centers y evaluación de logros y experiencia laboral. Louffat (2018), por su parte, enfatiza que esta etapa define el éxito o fracaso tanto del profesional que ocupa la plaza como de la consecución de los objetivos organizacionales propuestos.

Es relevante señalar la distinción entre ambos enfoques: mientras Chiavenato sitúa el reclutamiento como un proceso de atracción masiva orientado a generar volumen de candidatos, Louffat y Newstrom (2011) plantean que para posiciones de alta especialización y dirección, el criterio no es el volumen sino la precisión. Esta tensión teórica, cantidad versus calidad de la búsqueda, es directamente pertinente al

presente caso, donde la escasez estructural de perfiles híbridos en el mercado peruano hacía inviable el enfoque masivo y exigía un diseño de reclutamiento de alta precisión. La decisión metodológica de optar por el headhunting puro, en lugar de una convocatoria abierta, encuentra su sustento en esta distinción teórica.

2.2 Fases del Proceso de Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección se estructura a través de una serie de fases interrelacionadas que conforman un sistema integrado de evaluación. Cada fase cumple una función específica de filtro y valoración, y su correcta articulación determina la calidad del candidato seleccionado.

2.2.1 Análisis del Perfil del Puesto

Según Segovia, P. (2018), el perfil del puesto es el documento que detalla las principales características, actitudes, cualidades y capacidades necesarias en el profesional que ocupe la plaza. Además, contiene las funciones y responsabilidades principales de la posición y los beneficios que otorga la compañía. Es la matriz desde la cual parten todos los lineamientos para el diseño del proceso de reclutamiento y selección.

En el presente caso, el perfil del puesto no solo actuó como instrumento de descripción de funciones, sino como herramienta de diagnóstico estratégico. La lectura del perfil permitió identificar la naturaleza híbrida de la posición, que combinaba liderazgo técnico en innovación de productos con gestión comercial estratégica, y determinar, a partir de esa complejidad, el tipo de proceso y las herramientas de evaluación más adecuadas. Esta función diagnóstica del perfil del puesto es

subvalorada en los enfoques tradicionales, pero resulta central en procesos de alta especialización.

2.2.2 Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento se dividen en fuentes internas, que corresponden a colaboradores actuales de la compañía susceptibles de promoción o transferencia, y fuentes externas, constituidas por todos los mercados de talento situados fuera de la organización. Para Louffat (2018), la diferencia entre el éxito y el retraso del proceso radica en un correcto análisis de las principales fuentes y los canales de comunicación para atraer a los candidatos más aptos.

En contextos de baja industrialización sectorial como el que caracteriza al mercado peruano de la repostería industrial, las fuentes convencionales de reclutamiento (portales de empleo, convocatorias abiertas) resultan insuficientes para alcanzar a los profesionales más competentes, quienes generalmente se encuentran activamente empleados en organizaciones del sector. Este argumento sustenta la elección del headhunting como estrategia principal y refuerza la necesidad de una inteligencia de mercado previa que permita identificar los nichos de talento relevantes.

2.2.3 Evaluación de Hojas de Vida o Currículos Vítae

Para Louffat (2018), la evaluación curricular es el filtro inicial decisivo que actúa como mecanismo de control y rigurosidad según las políticas de la compañía. Es el máximo repositorio de información contrastable, desde la trayectoria profesional hasta las certificaciones presentadas. Los factores a considerar son: formación académica, experiencia laboral, continuidad laboral, certificaciones, funciones relativas al puesto vacante y cualquier dato relevante para la búsqueda.

2.2.4 Entrevista Psicolaboral por Competencias

Según Alles (2018), la entrevista psicolaboral por competencias es la herramienta clave en los procesos de reclutamiento y selección. Esta debe centrarse en la evidencia de los logros y las situaciones de desafío del entrevistado. Para Louffat (2018), la entrevista se divide en tres fases técnicas marcadas: la apertura, el desarrollo y el cierre. La apertura debe ser cálida y cercana para ayudar al candidato a sentirse cómodo. En el desarrollo, el autor recomienda el uso de entrevistas semiestructuradas, que permiten mantener flexibilidad para profundizar en temas importantes sin perder el foco en el análisis del candidato frente al perfil del puesto. Es en esta etapa donde el lenguaje no verbal cobra suma relevancia, y el entrevistador debe estar entrenado para detectar rasgos de personalidad y niveles de ansiedad que el discurso verbal intenta ocultar.

Para Chiavenato (2020), la entrevista también cumple una función de relaciones públicas, ya que, independientemente del resultado del proceso, puede dejar una imagen positiva de la empresa y contribuir a la marca empleadora. Esta dimensión cobra especial relevancia en procesos de headhunting, donde los candidatos contactados no han postulado espontáneamente y la primera impresión del reclutador representa, en muchos casos, la primera impresión de la empresa cliente.

2.2.5 Aplicación de Pruebas Psicométricas

En esta etapa se aplican las evaluaciones psicológicas que permiten obtener información objetiva y estandarizada sobre las características conductuales, emocionales y de personalidad de los candidatos, con el fin de complementar y contrastar los hallazgos de la entrevista por competencias. Según Chiavenato (2020),

las pruebas psicológicas en el contexto organizacional cumplen una función predictiva: permiten anticipar comportamientos futuros a partir de mediciones presentes, siempre que se seleccionen instrumentos con validez y confiabilidad documentadas para el contexto de aplicación.

Para Alles (2018), la selección de las pruebas debe responder a un criterio de pertinencia funcional: no se trata de aplicar el mayor número de instrumentos posible, sino de elegir aquellos cuyas escalas midan específicamente las competencias críticas definidas en el perfil del puesto. Una batería sobredimensionada no incrementa la validez del proceso; al contrario, puede generar fatiga en el evaluado y ruido interpretativo en el evaluador. El criterio rector debe ser la validez predictiva específica: ¿qué predice este instrumento en relación con las demandas concretas del puesto?

El Inventario de Personalidad y Preferencias (PAPI) fue desarrollado por el Dr. Max Kostick en la Universidad de Boston en los años 60 y ha sido ampliamente validado para el entorno corporativo internacional. A diferencia de los tests de personalidad de propósito general, como el NEO PI-R o el 16PF, que miden rasgos estables de la personalidad en términos amplios, el PAPI fue diseñado específicamente para el contexto laboral, enfocándose en las necesidades y roles de comportamiento del individuo en el trabajo. Según Kostick (1992), el modelo teórico del PAPI parte de la premisa de que el comportamiento laboral está determinado por la interacción entre las necesidades internas del individuo y los roles que percibe como demandados por su entorno de trabajo. Sus resultados se clasifican en 7 dimensiones que cubren 20 escalas de personalidad laboral: Dinamismo (ritmo de trabajo y energía), Naturaleza Social

(necesidad de interacción y aceptación), Estilo de Trabajo (preferencia por organización y detalle), Control Emocional (estabilidad ante situaciones críticas), Subordinación (relación con la autoridad), Liderazgo (capacidad para influir y dirigir) y Orientación al Trabajo (enfoque en metas y logros).

Para el perfil del Gerente de Nuevos Negocios, las escalas de mayor relevancia predictiva del PAPI son la Necesidad de Logro (N), que discrimina entre candidatos orientados a la conquista de nuevos mercados y aquellos con preferencia por el mantenimiento de cuentas consolidadas, y la Necesidad de Influir (P), que mide la disposición activa para persuadir y dirigir a otros hacia objetivos comerciales. Esta especificidad funcional convierte al PAPI en un instrumento más adecuado que alternativas de propósito general para posiciones de desarrollo de negocios, dado que estas últimas no ofrecen escalas diferenciadas para la orientación proactiva al mercado. La validez del PAPI en el entorno laboral de Lima ha sido confirmada por Aliaga (2016), con un coeficiente de validez de 0.90.

El Inventario de Inteligencia Emocional de Bar-On (EQ-i / ICE) fue desarrollado por el Dr. Reuven Bar-On en 1997 a partir de su investigación doctoral sobre los factores que determinan el éxito psicológico y el bienestar. Bar-On (1997) definió la inteligencia emocional como un conjunto de capacidades emocionales, personales e interpersonales que influyen en la habilidad del individuo para adaptarse activamente a las presiones y demandas del entorno. A diferencia de los modelos de inteligencia cognitiva, el modelo de Bar-On plantea que la efectividad personal y profesional no está determinada exclusivamente por las capacidades intelectuales, sino

por la competencia emocional del individuo para gestionar sus respuestas afectivas en situaciones de alta demanda.

El modelo de Bar-On (1997) se organiza en cinco componentes principales: Intrapersonal (autoconocimiento, asertividad, autoestima, autorrealización e independencia), Interpersonal (empatía, responsabilidad social y relaciones interpersonales), Adaptabilidad (solución de problemas, prueba de realidad y flexibilidad), Manejo del Estrés (tolerancia al estrés y control de impulsos) y Estado de Ánimo General (felicidad y optimismo). Para el presente proceso, las escalas de mayor relevancia predictiva fueron: la Prueba de Realidad y Flexibilidad del componente de Adaptabilidad, que evalúa la capacidad del gerente para ajustar su estrategia ante cambios en el mercado o en las condiciones de negociación; la Tolerancia al Estrés y el Control de Impulsos del componente de Manejo del Estrés, críticos en un sector con picos de demanda y negociaciones de alto valor; y las Relaciones Interpersonales del componente Interpersonal, motor del desarrollo de vínculos comerciales a largo plazo con clientes del canal B2B. En el Perú, la validez del ICE ha sido confirmada con un coeficiente de 0.90 por Ugarriza (2001), en una muestra representativa de Lima Metropolitana.

La elección de esta batería, PAPI + Bar-On (ICE), sobre alternativas como el Big Five, el 16PF o el DISC responde al criterio de validez predictiva específica para el perfil evaluado. Mientras los tests de personalidad de propósito general ofrecen una descripción amplia de los rasgos del individuo, el PAPI y el Bar-On (ICE) fueron seleccionados porque sus escalas responden directamente a las tres competencias críticas del perfil: el PAPI mide la orientación al logro y la capacidad de influencia

(competencias de liderazgo técnico y capacidad comercial estratégica), mientras que el Bar-On (ICE) evalúa la sostenibilidad emocional del desempeño bajo presión (competencia de orientación a resultados en entornos de alta exigencia).

2.2.6 Verificación de Credenciales y Referencias Laborales

Para Louffat (2018), la verificación de credenciales comprende: las referencias laborales (información sobre los últimos exjefes, expares y excolaboradores del entrevistado); las referencias académicas (títulos y documentos que avalen los conocimientos del candidato); las credenciales profesionales (licencias o certificaciones para ejercer determinadas funciones); y los antecedentes penales, judiciales y policiales. En el caso de procesos con candidatos en actividad laboral, la ética profesional exige que el contacto con referencias de empleos actuales se realice únicamente con consentimiento explícito del candidato, una vez que este ha sido seleccionado como finalista.

Desde la perspectiva ética del proceso, la verificación de referencias laborales de candidatos en actividad exige especial cuidado. En el contexto del headhunting, donde la mayoría de los candidatos contactados se encuentran activamente empleados, el contacto con su empresa actual sin consentimiento previo puede comprometer su estabilidad laboral y constituir una vulneración del principio de no maleficencia. Por ello, el protocolo ético estándar en procesos de headhunting establece que las referencias del empleo actual deben solicitarse únicamente una vez que el candidato ha sido seleccionado como finalista y ha otorgado su consentimiento explícito. Esta práctica no solo protege al candidato, sino que preserva la credibilidad y reputación profesional del consultor y de la firma ante el mercado de talento.

2.2.7 Informe Psicolaboral

El informe psicolaboral es el documento técnico elaborado por el psicólogo organizacional a cargo del proceso, que integra de manera estructurada los resultados de todas las etapas de evaluación. Según Boso (2012), el informe psicolaboral no es un simple reporte de puntuaciones, sino una síntesis interpretativa que articula los datos cuantitativos de las pruebas psicométricas con los hallazgos cualitativos de la entrevista por competencias y la trayectoria profesional del candidato, orientada a responder una pregunta específica: ¿en qué medida este candidato tiene las condiciones para desempeñarse exitosamente en este puesto, en esta organización y en este momento?

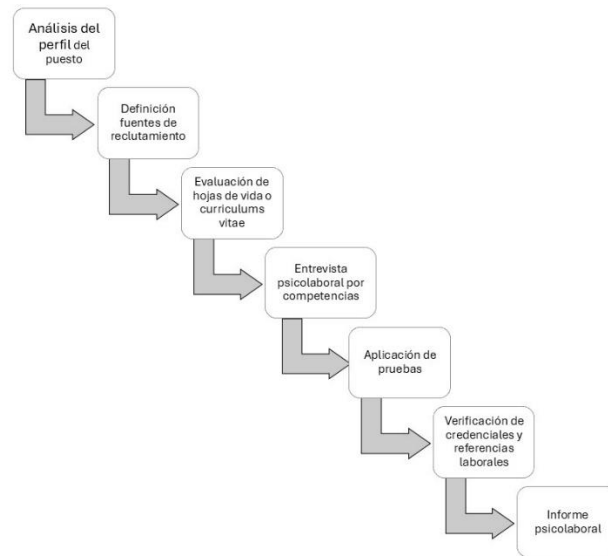
Para Chiavenato (2020), el informe debe estar orientado a la toma de decisiones, no a la descripción exhaustiva del perfil psicológico del evaluado. Esto implica que el lenguaje utilizado debe ser accesible para los decisores de negocio, traduciendo los constructos psicológicos a términos de riesgo y oportunidad organizacional. Un informe que describe que un candidato 'presenta elevada necesidad de logro' sin vincular ese hallazgo a las demandas específicas del puesto no cumple su función estratégica.

Louffat (2018) señala que el informe psicolaboral debe incluir, como mínimo, los siguientes componentes: síntesis de la trayectoria profesional relevante para el puesto; análisis de competencias evaluadas con base en evidencia conductual de la entrevista STAR; resultados de las pruebas psicométricas con interpretación contextualizada al perfil del puesto; nivel de adecuación global del candidato; áreas de riesgo o brechas de desarrollo identificadas; y una recomendación fundamentada sobre la idoneidad del candidato para la posición.

En procesos de headhunting para perfiles ejecutivos, el informe adquiere una dimensión estratégica adicional: debe ser capaz de fundamentar ante la alta dirección del cliente por qué un candidato representa la mejor inversión disponible en el mercado, articulando los hallazgos psicológicos con el análisis de mercado de talento realizado durante el proceso. En el presente caso, los informes psicolaborales elaborados integraron los resultados de la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada con gráficos comparativos entre candidatos, permitiendo a la Gerencia General del cliente tomar una decisión informada y sustentada en evidencia objetiva.

Figura 2

Fases del proceso de reclutamiento y selección



Nota. La figura 2 especifica los pasos dentro del proceso de reclutamiento y selección según la literatura revisada.

2.3 Headhunting

Para Louffat (2018), el headhunting es una técnica de reclutamiento muy especializada, enfocada en la búsqueda y captación de talento con alta complejidad técnica, posiciones de alta dirección, gerencias de primera línea o posiciones estratégicas. El autor remarca que esta técnica se basa en la confidencialidad y el networking, dado que son posiciones críticas que se abordan de forma privada o anónima para evitar la divulgación innecesaria de la vacante.

Según Newstrom (2011), el headhunting opera bajo la premisa de que los mejores candidatos están trabajando con éxito en otras organizaciones, por lo que el reclutador debe poseer una alta capacidad de persuasión y comprensión técnica del puesto, área y sector para el cual está reclutando, logrando proporcionarle al candidato una visión holística del desafío y el futuro profesional de la vacante ofertada. Louffat (2018) complementa esta perspectiva al remarcar la importancia de las habilidades de negociación y la red de contactos del headhunter para llegar a profesionales que no son visibles en los portales de empleo convencionales.

La distinción teórica entre el headhunting y el reclutamiento convencional tiene implicancias metodológicas directas para el presente estudio. En mercados con escasez estructural de perfiles especializados, como el de la repostería industrial en el Perú, la aplicabilidad del reclutamiento masivo está severamente limitada. En este contexto, el headhunting no es simplemente una opción más dentro del menú de estrategias disponibles, sino la única estrategia que permite acceder a los candidatos con el nivel de especialización requerido. Esta condición convierte al headhunter en un mediador de capital intelectual especializado, cuyo valor no reside en la gestión de grandes

volúmenes de candidatos, sino en la profundidad de su comprensión del mercado y del perfil buscado.

2.4 Competencias Laborales

Para Alles (2018), las competencias laborales son el conjunto de características de personalidad, traducidas en comportamientos, que predicen un desempeño exitoso en distintas situaciones y desafíos. Estos comportamientos deben reflejarse en situaciones laborales reales y complejas; no basta con tener conocimientos técnicos. Se clasifican según su naturaleza en competencias técnicas, capacidades adquiridas mediante la formación o la experiencia en un ámbito específico, y competencias blandas o conductuales, referidas a las actitudes y comportamientos que favorecen el trabajo en equipo, la adaptabilidad y el liderazgo.

Según su nivel de aplicación, las competencias se organizan en tres niveles. Las competencias transversales son las habilidades fundamentales que todo profesional requiere para actuar de forma eficaz, independientes de la profesión u oficio. Las competencias laborales garantizan la eficiencia operativa y la adaptación del colaborador a distintas funciones y realidades. Las competencias específicas son las destrezas técnicas y especializadas, normalmente obtenidas a través de la educación o la experiencia, poco transferibles y que requieren un entrenamiento focalizado.

La relevancia del modelo de competencias para el presente caso radica en que el perfil del Gerente de Nuevos Negocios demandaba una combinación inusual de los tres niveles: competencias específicas en química e industria alimentaria para repostería; competencias laborales en gestión comercial y desarrollo de negocios; y competencias transversales de liderazgo, adaptabilidad y tolerancia a la ambigüedad

para liderar una unidad de negocio nueva bajo la presión de un holding corporativo. La evaluación de esta combinación requirió un diseño metodológico que integrara herramientas capaces de medir simultáneamente estos tres niveles, lo que justifica la elección de la batería PAPI + Bar-On (ICE) sobre tests de personalidad de propósito general.

2.5 Metodología STAR

La metodología STAR es una técnica de entrevista diseñada para conducir al entrevistado a través de respuestas estructuradas que demuestren su capacidad para reaccionar ante situaciones laborales complejas. Está conformada por cuatro elementos: Situación (S), el entorno o contexto donde se desarrolló el hecho específico; Tarea (T), el objetivo o meta que asumió el entrevistado; Acción (A), el conjunto de acciones ejecutadas para completar la tarea; y Resultado (R), la evidencia de la eficiencia y eficacia del entrevistado.

Según Alles (2018), uno de los principales predictores del comportamiento futuro es el comportamiento pasado, por lo que es imperativo conocer si las acciones y resultados del entrevistado generaron valor agregado o superaron la meta establecida. Rodríguez y Malpartida (2020) señalan que, aun en experiencias con resultados negativos, el análisis correcto puede revelar competencias de resiliencia y capacidad analítica. Louffat (2018) afirma que la metodología STAR es una de las herramientas más eficaces para reducir el riesgo en las contrataciones, logrando plasmar experiencias pasadas en datos proyectables que aseguren una inversión rentable para la organización.

Un aspecto crítico de la aplicación de la metodología STAR en perfiles ejecutivos, señalado frecuentemente en la literatura especializada, es el riesgo de respuestas ensayadas o socialmente deseables. Para mitigar este riesgo, el entrevistador formado en psicología organizacional aplica la técnica del sondeo profundo o drilling en la fase de Acción, indagando por indicadores específicos, nombres de áreas involucradas y el razonamiento cognitivo del candidato detrás de cada decisión. Adicionalmente, la triangulación con los resultados del Test PAPI permite contrastar la coherencia entre el perfil conductual autorreportado en la entrevista y las tendencias de comportamiento medidas por el instrumento psicométrico, fortaleciendo la validez de los hallazgos.

2.6 La Trazabilidad Estratégica como Principio Rector de la Selección Ejecutiva

La trazabilidad estratégica constituye el principio rector que articula, en una cadena coherente y auditable, la necesidad organizacional, el perfil del puesto, las competencias críticas, las herramientas de evaluación y los predictores de desempeño. Este principio es una elaboración propia del autor, construida a partir de la integración de los marcos de Alles (2018), quien establece la necesidad de alinear herramientas de evaluación con competencias críticas del puesto; Cascio (2018), quien articula la selección con la gestión del riesgo financiero de la contratación y Newstrom (2011), quien fundamenta la precisión de la búsqueda como criterio rector en posiciones de alta especialización. Su formulación como principio diferenciado responde a la ausencia, en la literatura revisada, de un concepto integrador que denomine y operacionalice explícitamente esta cadena estratégica en el contexto de la selección ejecutiva peruana.

Uno de los principios menos explicitados en la literatura sobre selección de personal, pero ampliamente reconocido en la práctica de la consultoría estratégica de talento, es el de la trazabilidad metodológica: la capacidad de establecer una cadena lógica, explícita y auditable que conecte cada decisión del proceso con la necesidad organizacional que le dio origen. Cascio (2018) señala que los procesos de selección ejecutiva más sólidos no son aquellos que aplican más herramientas, sino aquellos en los que cada herramienta puede ser justificada en función de un predictor de desempeño específico, que a su vez responde a una competencia crítica del puesto, que a su vez responde a una necesidad estratégica de la organización.

Esta cadena de trazabilidad, que en el presente trabajo se denomina cadena estratégica de selección, opera en cinco niveles: (1) la necesidad estratégica de la organización, que define el contexto y los objetivos de largo plazo que el ocupante del puesto debe contribuir a lograr; (2) el perfil del puesto, que traduce esa necesidad en requisitos de formación, experiencia y responsabilidades; (3) las competencias críticas, que operacionalizan el perfil en términos de comportamientos observables y medibles; (4) las herramientas de evaluación, seleccionadas con criterio de validez predictiva específica; y (5) los predictores de desempeño, que son los indicadores concretos que evidenciarán, post-contratación, si la selección fue acertada.

La ausencia de esta trazabilidad genera lo que Alles (2018) denomina 'selección por intuición técnica': el evaluador aplica herramientas conocidas y llega a conclusiones basadas en su experiencia, pero no puede demostrar sistemáticamente por qué una herramienta específica predice el éxito en un puesto específico. En contextos de selección ejecutiva de alto riesgo financiero, como el documentado en el presente

trabajo, esta debilidad es inaceptable. La trazabilidad no es un requisito burocrático; es la garantía de que el proceso puede ser evaluado, replicado y mejorado.

La revisión de la literatura especializada en selección ejecutiva y gestión por competencias, incluyendo los marcos de Alles (2018), Cascio (2018), Chiavenato (2020), Louffat (2018) y Newstrom (2011), no identifica bajo ninguna denominación, un constructo equivalente a la cadena estratégica de selección aquí propuesta. Cada autor aborda de forma aislada uno o dos de sus eslabones: Alles (2018) vincula competencias con herramientas de evaluación; Cascio (2018) conecta herramientas con riesgo financiero y predictores de desempeño; Newstrom (2011) ancla la búsqueda en la precisión del perfil. Ninguno articula los cinco eslabones de manera secuencial, los denomina como cadena, ni los opera bajo el principio de que la ruptura de cualquier vínculo compromete la validez del proceso en su totalidad. El aporte del presente trabajo no reside en la novedad de ninguno de los componentes individuales, todos tienen sustento en la literatura existente, sino en su articulación inédita como principio integrador, en su denominación explícita y en su validación empírica en un proceso de selección ejecutiva documentado. Esta condición lo convierte en un aporte metodológico de elaboración propia, susceptible de ser transferido, replicado y evaluado en contextos similares.

En el presente caso, la cadena estratégica de selección se articula de la siguiente manera: la necesidad del holding de lanzar la línea de negocio Repostería B2B desde cero, sin antecedentes internos, en un mercado poco industrializado y bajo la presión de resultados corporativos, determinó la necesidad de un perfil híbrido con tres verticales simultáneas: dominio técnico en I+D de productos de repostería, gestión

comercial B2B estratégica y liderazgo para construir una unidad de negocio desde cero. Ese perfil derivó en tres competencias críticas validadas con el cliente: liderazgo por conocimiento técnico, orientación a resultados y capacidad comercial estratégica. Esas competencias determinaron la elección de las herramientas: la entrevista STAR para obtener evidencia conductual directa de las tres competencias; el PAPI para medir la Necesidad de Logro (N) y la Necesidad de Influir (P) como predictores del comportamiento proactivo en mercados nuevos; y el Bar-On (ICE) para evaluar la tolerancia al estrés, la flexibilidad y las relaciones interpersonales como predictores de la sostenibilidad del desempeño bajo presión comercial. Los predictores de desempeño definidos desde el inicio fueron: la cobertura dentro del plazo, la superación del período de prueba y los indicadores de impacto en la línea de negocio (lanzamiento de productos, penetración del mercado B2B). Esta cadena es la que otorga coherencia metodológica al proceso y distingue una selección estratégica de una selección meramente técnica.

2.7 Implicancias Críticas de la Selección Ejecutiva: Riesgo de Error e Impacto Organizacional

La selección de posiciones estratégicas, como la Gerencia de Nuevos Negocios, conlleva una complejidad que trasciende la simple cobertura de una vacante. Según Cascio (2018), el riesgo de error en la contratación en niveles ejecutivos puede generar sobrecostos que oscilan entre 5 y 15 veces el salario anual del ocupante, debido a la interrupción de planes estratégicos, la pérdida de la ventaja competitiva y la posible fuga de información sensible. Bajo esta perspectiva, la selección ejecutiva no es un

proceso de recursos humanos: es una decisión de gestión de riesgo financiero con implicancias directas sobre la rentabilidad de la organización.

Sin embargo, el impacto más profundo de un error de selección ejecutiva es de naturaleza psicológica-organizacional. Una decisión de selección deficiente afecta la arquitectura relacional de la compañía, manifestándose en una erosión del clima laboral y la desalineación de la cultura organizacional. Desde la perspectiva del Modelo de Competencias de Alles (2018), un líder que posea solvencia técnica pero carezca de habilidades de influencia o inteligencia emocional se convierte en un riesgo para la estabilidad de sus equipos. La rotación ejecutiva prematura no solo es un fallo financiero, sino que debilita el contrato psicológico de los colaboradores, disminuyendo el compromiso y la confianza en la gestión del talento.

Por lo tanto, el rigor psicométrico y metodológico aplicado en el presente proceso actuó como una herramienta de mitigación de riesgos, asegurando que el nuevo ingreso no solo fuera un experto técnico, sino un catalizador de bienestar y de una cultura de alto desempeño en la organización. Esta articulación entre evaluación psicológica y gestión del riesgo financiero representa el aporte central del psicólogo organizacional en procesos de selección ejecutiva: su formación le permite integrar dimensiones que los enfoques puramente técnicos o administrativos del reclutamiento no pueden capturar.

2.8 Antecedentes Nacionales

Puente (2025) investigó la implementación y evaluación de un plan de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de vendedores retail en una consultora de recursos humanos de Lima Metropolitana. El estudio identificó ineficiencias críticas

en los canales de comunicación con postulantes e implementó diversas fuentes de reclutamiento mediante plataformas digitales y automatización de recordatorios, logrando incrementar significativamente la concurrencia de candidatos a las entrevistas y el ratio de finalistas presentados al cliente. La relevancia de este antecedente para el presente estudio radica en la validación del uso estratégico de tecnología en el proceso de reclutamiento, aunque a diferencia del perfil retail de Puente, el presente caso exigió una lógica de búsqueda inversa, no de atracción masiva, sino de identificación y aproximación directa al candidato específico.

Segovia, L. (2022) se propuso estandarizar los protocolos de reclutamiento y selección de operadores de rodillo en una empresa privada de Lima Metropolitana, empleando metodología mixta con análisis documental, entrevistas semiestructuradas e instrumentos psicométricos. El estudio aporta al presente trabajo la evidencia de que la estandarización de procesos, incluso para perfiles técnicos no ejecutivos, mejora significativamente la calidad de las contrataciones. Esta lección es transferible al caso del Gerente de Nuevos Negocios, donde la ausencia de un proceso estandarizado previo por parte del cliente había derivado en dos procesos declarados desiertos.

Franco (2021) investigó una propuesta de mejora de la gestión del talento humano basada en el proceso de selección de personal de un hospital del MINSA en Arequipa. Mediante análisis documental validó la relevancia del modelo de competencias para establecer criterios de exclusión rigurosos y definir competencias transversales críticas. Su contribución al presente caso es metodológica: la importancia de definir criterios de exclusión claros y auditables como mecanismo de control de calidad del proceso, no solo como filtro inicial.

Chilo (2025) llevó a cabo el proceso de selección de un ingeniero senior de hidrometalurgia en una empresa de gran minería del Perú, adaptando el uso de nuevas tecnologías a los procesos de selección en la época de la pandemia. Desarrolló además un estudio de mercado que identificó las principales compañías que aplican la tecnología SX-EW del cobre y los profesionales peruanos que desarrollan dicha especialidad. Este antecedente es especialmente pertinente al presente estudio por su estructura metodológica análoga: un perfil técnico de nicho, un sector poco desarrollado en el país y la necesidad de construir inteligencia de mercado previa a la búsqueda. La diferencia fundamental reside en que el perfil del presente caso añade una capa comercial-estratégica al dominio técnico, incrementando la complejidad de la evaluación.

Torres (2022) propuso una reingeniería del proceso de selección en una empresa de seguridad de Lima Metropolitana, con base en la metodología virtual derivada de las restricciones de la emergencia sanitaria por COVID-19. El diagnóstico se fundamentó en análisis FODA y focus groups, evidenciando que la metodología virtual no solo no comprometía la calidad de la evaluación, sino que optimizaba los tiempos de respuesta. Este hallazgo es consistente con los resultados del presente estudio, donde la totalidad del proceso, incluyendo entrevistas y evaluaciones psicométricas, se ejecutó de manera virtual con candidatos distribuidos en cinco países, sin afectar la rigurosidad metodológica.

2.9 Antecedentes Internacionales

Araque Vargas, Camacho Buitrago y Silva Numpaque (2020) diseñaron el proceso de selección y atracción del personal para el departamento de operaciones

online de la empresa ImagiQ S.A.S. de Bogotá. Con enfoque mixto descriptivo, identificaron que el proceso de contratación existente no garantizaba el cumplimiento del perfil, y formularon un flujograma que mejoró la eficiencia y calidad de las contrataciones. Su contribución al presente trabajo radica en la evidencia de que la ausencia de un proceso estructurado es, en sí misma, una fuente de riesgo organizacional, argumento que refuerza la justificación de la intervención descrita.

Zamora (2022) optimizó el proceso de selección de asesores comerciales de Asiauto S.A. en Quito mediante un enfoque cualitativo exploratorio-descriptivo basado en observación directa. Concluyó que la introducción de cronogramas estructurados mejoró la rentabilidad de la organización y garantizó una alta adecuación entre los perfiles contratados y los requisitos del cargo. Este hallazgo es directamente aplicable al presente caso, donde el diseño de un cronograma riguroso, con etapas paralelas y tiempos definidos, fue determinante para lograr la cobertura de la vacante dentro de los plazos acordados con el cliente.

Villate (2020) analizó las metodologías de reclutamiento y selección en procesos de expatriación en España, evaluando factores clave y desafíos en la selección de profesionales para asignaciones internacionales. Identificó habilidades técnicas, experiencia internacional, liderazgo, adaptabilidad cultural y motivación como factores preponderantes para el éxito. La pertinencia de este antecedente para el presente trabajo es significativa: al tratarse de una búsqueda internacional con candidatos de cinco países distintos, las variables de adaptabilidad cultural y motivación para la movilidad geográfica fueron criterios de evaluación relevantes, análogos a los procesos de expatriación analizados por Villate.

Freire (2022) evaluó el proceso de reclutamiento y selección de la Empresa Pública de Santo Domingo EP-CONST mediante un diseño mixto que integró investigación de campo y revisión bibliográfica. Reveló una brecha significativa en la capacitación continua del personal administrativo como factor limitante de la eficiencia de las contrataciones. Este hallazgo es pertinente al presente estudio desde la perspectiva de las limitaciones institucionales: tanto el cliente como el consultor deben contar con competencias específicas para ejecutar procesos de alta complejidad, lo que subraya el valor del rol especializado del psicólogo organizacional.

Divantoque (2020) formuló un plan de mejora en los procesos de selección y reclutamiento de personal temporal en ADECCO Colombia, con fases de diagnóstico situacional, estructuración de un plan de acción e indicadores de efectividad. Concluyó que la optimización de estos procesos no solo asegura la idoneidad del personal, sino que constituye una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Esta conclusión es consistente con el argumento central del presente trabajo: un proceso de selección riguroso no es un costo, sino una inversión estratégica que protege a la organización del riesgo de error en la contratación ejecutiva.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Contextualización y Justificación del Problema

Una empresa peruana del sector alimentos, perteneciente a uno de los tres principales holdings corporativos del país, contrató los servicios de la consultora para la búsqueda de un Gerente de Nuevos Negocios. La necesidad surgió de una ambición estratégica concreta: lanzar la línea de negocio Repostería B2B (business to business), una unidad completamente nueva dentro del organigrama de la compañía, orientada al desarrollo y comercialización de soluciones para cadenas de reposterías, panaderías y toda empresa con producción alimentaria relacionada.

La trascendencia de este proceso de reclutamiento y selección reside en que no se trató de cubrir una vacante ordinaria, sino de identificar al líder que construiría una unidad de negocio desde cero para un holding corporativo de primera línea. Esta condición elevaba exponencialmente el costo de un posible error de selección: según Cascio (2018), una decisión equivocada en niveles ejecutivos puede costar entre 5 y 15 veces el salario anual del ocupante, y en este caso particular, implicaba además el riesgo de paralizar la expansión de una línea de negocio estratégica por un período prolongado.

Adicionalmente, el presente trabajo busca contribuir al establecimiento de directrices claras y auditables para futuros procesos de reclutamiento y selección que compartan características similares en cuanto a funciones, sector o complejidad del cargo. La sistematización de la metodología empleada, especialmente la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada desarrollada en este trabajo, constituye un aporte metodológico replicable para la disciplina.

3.2 Intervención

3.2.1 Delimitación del Problema

El presente trabajo se desarrolló en una empresa del sector alimentos, por intermedio de una boutique de recursos humanos, dentro de la cual se realizó el proceso completo de reclutamiento y selección de manera virtual en toda la región Sudamérica. La necesidad de la empresa fue la de incorporar un Gerente de Nuevos Negocios, a cargo de construir, desarrollar y lanzar la nueva línea de negocio repostería B2B a nivel nacional e internacional, atendiendo clientes como cadenas de reposterías, cadenas de panaderías y toda empresa con producción alimentaria relacionada.

La principal dificultad del proceso radicó en el perfil híbrido requerido, con tres verticales claramente definidas: primero, conocimiento técnico avanzado en innovación y desarrollo de productos para el sector, especialmente en reposterías y panaderías; segundo, conocimiento del mercado y sus tendencias sectoriales, así como de la competencia directa e indirecta; y tercero, experiencia en gestión de estrategia comercial y resultados financieros de la operación. La responsabilidad de la posición era integral sobre la nueva línea de negocio: desde el análisis del mercado hasta la gestión comercial, asegurando el cumplimiento de los objetivos productivos y comerciales.

Adicional a las dificultades propias del perfil, el sector de la repostería industrial en el Perú presenta una baja industrialización estructural: la oferta académica en carreras ligadas al sector alimentario es reducida, y el número de empresas que han desarrollado procesos de investigación, desarrollo y lanzamiento de productos es limitado. Esta condición hace que el mercado local de talento especializado sea escaso,

lo que obligó a extender la búsqueda a toda la región sudamericana y convirtió el mapeo de mercado en una herramienta estratégica indispensable.

La gestión de esta limitación estructural requirió adaptaciones metodológicas específicas que distinguen este proceso de un reclutamiento ejecutivo convencional. En primer lugar, se amplió el universo de búsqueda más allá de las fronteras nacionales, extendiéndolo a Chile, Argentina, Colombia, Panamá y República Dominicana, países con mayor trayectoria en la industrialización del sector alimentario y donde el perfil híbrido técnico-comercial en repostería tiene mayor prevalencia en el mercado laboral. En segundo lugar, se flexibilizaron los criterios de inclusión en la dimensión académica, aceptando formaciones afines con experiencia sectorial demostrada, sin comprometer los criterios de la dimensión comercial-estratégica, que se mantuvieron en su nivel de exigencia máximo. En tercer lugar, el mensaje de aproximación a candidatos fue diseñado con énfasis en el desafío estratégico de la posición, construir una unidad de negocio desde cero en un holding de primera línea, más que en los beneficios económicos, reconociendo que los profesionales de este nicho valoran el impacto y la visibilidad del proyecto por encima del salario. Estas tres adaptaciones constituyen el núcleo de la contribución metodológica del presente trabajo al campo del headhunting en mercados de baja industrialización.

Tabla 1

Perfil del Puesto Gerente de Nuevos Negocios Repostería

PERFIL DEL PUESTO

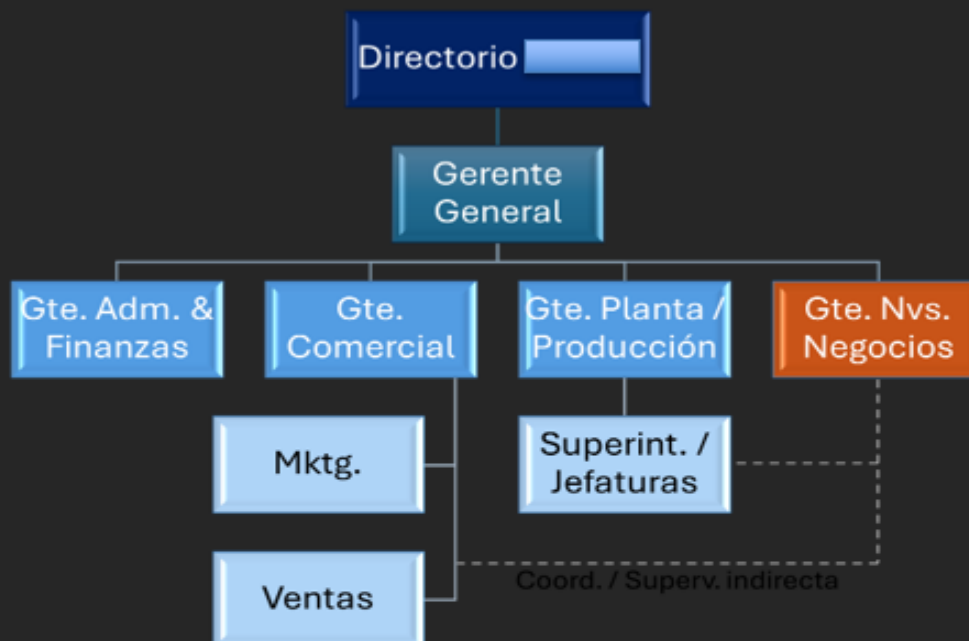
Descripción del Cargo

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: indirectamente: Mktg., Ventas, Planta

Relaciones de Reporte (Lineal y Funcional):

(Organigrama de este cargo, el de los superiores, pares y sus reportes directos)



Cuál es la responsabilidad principal del cargo:

- Construir la nueva división de **Repostería** en cuanto a su estructura comercial
- Diseñar la **estrategia** de la nueva división en cuanto a
 - Productos – cumplir con la expectativa del mercado
 - Empaques – racionalidad según **target**
 - Precios x canal
 - Distribución (**Go-To-Market**)
 - x tipos de clientes
 - Finales
 - Industriales
 - **NDT's**
 - Capilaridad
- **Liderar** todos los esfuerzos de venta y otros relacionados para la empresa, buscando traducir la estrategia de la Gerencia en acciones que promuevan
 - Interés por la nueva categoría
 - Logro de objetivos de venta y márgenes establecidos
 - Logro de contribución marginal
 - Goodwill hacia la marca
- Liderar **Planeamiento** de Ventas y de Seguimiento
 - Elaboración
 - Ejecución
 - Control de Gestión
- Desarrollo de Talento y Potencial de Liderazgo de personas a cargo
- Administración general de Ventas (documentos, acuerdos comerciales, etc.)

- Benchmarking constante de la competencia
- Gestión y reportes (KPI's)

Que contribuciones fundamentales se espera del cargo (Expectativas):

- Lanzamiento y consolidación de la categoría
- Desarrollo y lanzamiento continuo de nuevos productos de la categoría
- Elaboración, Control y Logro del Plan de Ventas
- Seguimiento y Control del Equipo
- Toma de Decisiones
- Accountability (rendir cuentas)
- Mucho contacto con:
 - Personal del equipo
 - Clientes (actuales y nuevos)
 - Equipo Gerencial

Coordinaciones del puesto:

Este cargo coordina con

- Gcia. General
- Gcia. Comercial
- Gcia. Planta / Operaciones

Tamaño de la posición en términos de ventas, utilidades y contribución al negocio:

- Ventas: S/. 18MM en 3 años (15% de participación del mercado)

Aspectos inusuales de la posición

- No hay

Requerimientos del Candidato

Características personales deseables en el candidato (rasgos de personalidad, habilidad, actitudes, etc.):

- Liderazgo fuerte x conocimiento, no por la posición
- Sentido de Urgencia / Proactivo
- Carácter firme / sólido
- Delivery (hacer las cosas) y no "parálisis x análisis"
- Creativo, proactivo, con mucha iniciativa
- Con "hambre" y mucho empuje de lograr los objetivos - Resultados
- Trabajo en equipo / Empatía
- Comercial (habilidad de "vender" ideas)
- "Sorpréndeme"
- Persuasivo, Asertivo
- Motivador, integrador, con liderazgo dando el ejemplo y velar por su equipo de trabajo
- Accountability.
- Ordenado, con objetivos medibles y claros
- Manejo de presión, creativo y buen trato con personas
- Claro al exponer y defender ideas
- Cultura relacional
- Analítico
- Manejo de Reportes y Controles requeridos por la Gerencia.
- Mucha capacidad de relación e interacción con personal de variados niveles, mucha empatía, mucha llegada.
- Entender la Cultura de la Empresa.

Foco

Formación Académica (estudios requeridos, conocimientos especiales, idiomas, etc.)

- Ingeniero Industrias Alimentarias o Industrial, procedente de Universidades referentes (Católica, La Molina, Pacífico, Lima)
- Experiencia de al menos 10 años en puestos de Jefatura de Vtas. y/o Mkto. de productos de consumo masivo.
- Experiencia comprobada de 5 años de diseño, lanzamiento y desarrollo de nuevos productos de la categoría Repostería

Otros:

- Horario de L – V (Sábado/Domingo alerta por cualquier cosa)
- Presencia, Actitud, Motivación
- Madurez Profesional (escucha activa)

En qué industria o empresa puede encontrarse el candidato:

- Sector Industrial alimenticio en sus respectivos países de origen
 - o ~~Via Foods~~ – PLANTA PERÚ
 - o ~~Bakels~~ -
 - o ~~Puratos~~
 - o Fleischmann
 - o Ludafa
 - o ~~Rich's~~
- Empresas FMCG con producción local (Gloria, Laive, ~~Nestlé~~, otras?)
- Empresas del mundo lácteo, cremas, yogures, helados, repostería industrial en general

Qué experiencia geográfica debe tener el candidato: Perú / Región LATAM

Qué empresas están vetadas para atraer a algún candidato: Off-Limits:

- Empresas del Grupo

Aspectos limitantes: (nacionalidad, edad (rango), sexo, extracción social, etc.):

- Hombre Mujer
- 40 años (+- 5)
- Con carácter, buen manejo de presión y empatía

Compensación y Desarrollo Profesional

Neto ()

Bruto (X)

Rango del Salario Básico Anual:

Salario Mensual: S/. 15,000 – 18,000

Rango de Bonos Anual Básico:

3 – 4 sueldos

Promedio de Bonos Anual:

Cualquier otra remuneración variable anual:

Utilidades: Si, pero está por definir

Se considera pagar un monto superior a un candidato Excepcional? Si No

¿Alrededor de Cuánto? S/. 20,000

Beneficios Adicionales (Especificar):

Beneficio		Observaciones
EPS	X	Al 100 % para el Titular + Familia
Seguro Médico privado		
Seguro de Vida	X	Vida Ley (desde 1er día)
Seguro de accidentes		
Vehículo (tipo)		
Gastos de vehículo	X	Gastos de movilidad
Gastos de Representación		
Clubs		
Pago de Impuestos		
Plan de Pensiones		
Gratificaciones Extraordinarias		
Otros	X	Celular, Computadora, Estacionamiento*

* Estacionamiento mientras haya disponible

Detalle Plan de Bonos: Garantizado () Opcional () Basado en Desempeño () Basado en Desempeño y Rentabilidad de la Empresa ():

Detalle Plan de Pensiones: ---

Detalle Stock Options o Stock Grands: ---

Posibilidades de formación, desarrollo profesional, entrenamiento, etc. (especificar):
Si hay políticas de desarrollo de profesional

Cultura Organizacional

Estilos de Dirección:
El Gerente General es una persona práctica con tendencia a indagar el trasfondo para entender el entorno y tomar decisiones. Es delegador y espera que sus reportes sean propositivos para tomar decisiones accionables en conjunto.

Define como principales fortalezas de la empresa (y sus consecuentes resultados) a:

- El empuje y seguimiento de los colaboradores
- Liderazgo x ejemplo
- Resultados a través de la medición de indicadores
- Reportes adecuados y oportunos para la toma de decisiones

Características del Jefe Inmediato:
 Edad: 59 años
 Antigüedad en la Empresa: 34 años
 Antigüedad en el Cargo: 18 años
 Experiencia Anterior al Puesto Actual:

Características del Superior:
 Política de puertas abiertas, mucha comunicación interna, tanto vertical como horizontal. Sistema matricial de información, manejo y control. Delegación y mucha libertad de proponer nuevas formas de hacer las cosas ("Sorpréndeme").

Otros

Ubicación Geográfica del Cargo: Lima (oficinas) / Planta (Cajamarquilla)

Necesidad de Viajes:
(Lugar, frecuencia, estadía promedio, etc.): Si en caso sean necesarias visitas a clientes en provincia.

Nota. Perfil del puesto proporcionado por la empresa cliente. La información ha sido incluida con autorización del cliente y los datos de identificación han sido anonimizados para preservar la confidencialidad del proceso.

3.2.2 Marco Teórico-Metodológico de la Intervención

La intervención descrita en el presente trabajo se sustenta en tres pilares teórico-metodológicos que actuaron de manera articulada a lo largo del proceso. El primer pilar es el Modelo de Gestión por Competencias de Alles (2018), que estructuró tanto la definición del perfil como el diseño de las herramientas de evaluación, asegurando que cada instrumento midiera competencias específicas y directamente vinculadas con las

demandas del puesto. El segundo pilar es el enfoque de gestión del riesgo financiero en contrataciones ejecutivas de Cascio (2018), que justificó el nivel de rigurosidad aplicado y orientó la toma de decisiones hacia la mitigación del costo de un posible error. El tercer pilar es la lógica de búsqueda de precisión del headhunting según Newstrom (2011) y Louffat (2018), que determinó la estrategia de reclutamiento ante la imposibilidad de recurrir a fuentes convencionales de atracción masiva.

La articulación de estos tres pilares define el modelo de la intervención: un proceso de alta precisión, bajo en volumen y alto en profundidad de evaluación, diseñado para un contexto de escasez estructural de talento especializado y alta exposición al riesgo financiero ante un error de contratación.

Un aspecto central de este marco teórico-metodológico, es el proceso de co-construcción del perfil de competencias. Las tres competencias críticas, liderazgo por conocimiento técnico, orientación a resultados y capacidad comercial estratégica, no fueron asignadas al puesto de manera arbitraria ni extraídas mecánicamente del perfil formal enviado por el cliente. Surgieron de un proceso de análisis psicológico-organizacional aplicado durante la reunión de briefing: el consultor identificó, a través de preguntas de indagación estratégica, qué comportamientos concretos determinaban el éxito o el fracaso en esa posición específica dentro de esa cultura corporativa específica. El liderazgo por conocimiento técnico emergió de la necesidad de que el ejecutivo ganara credibilidad ante equipos de ingenieros con alta especialización que no aceptarían direccionamiento sin sustento técnico. La orientación a resultados fue identificada como crítica porque el holding evaluaría el éxito de la nueva línea de negocio mediante indicadores financieros en el corto plazo, lo que exigía un gerente

con tolerancia a la presión cuantitativa. La capacidad comercial estratégica fue definida como el puente entre el dominio técnico y la generación de ingresos: sin ella, el perfil sería el de un excelente jefe de I+D pero no el de un Gerente de Nuevos Negocios. Este proceso de análisis es el que convierte al psicólogo organizacional en un socio estratégico del cliente, no en un ejecutor de pruebas.

3.2.3 Objetivos de la Intervención

Objetivo General

Establecer un proceso de reclutamiento y selección basado en un modelo de gestión por competencias para incorporar al candidato idóneo para el puesto de Gerente de Nuevos Negocios Repostería.

Objetivos Específicos

1. Diseñar una estrategia de reclutamiento activo (headhunting) que permita captar un pool de candidatos con experiencia específica en el sector repostería y desarrollo de mercados.
2. Garantizar la adecuación técnica entre las competencias de los candidatos seleccionados y las especificaciones del puesto, utilizando la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada como instrumento formal de medición.
3. Optimizar las fases del flujo de selección para asegurar la cobertura de la vacante dentro de los plazos establecidos.
4. Asegurar la estabilidad laboral del talento seleccionado garantizando la retención del candidato durante el período de prueba de un año.

Indicadores de Logro

1. Conformar una lista final de al menos 6 candidatos con experiencia previa comprobada en el sector requerido.

2. Alcanzar un índice de idoneidad técnica mínimo del 80% en los candidatos del shortlist, medido mediante la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada.

3. Contratar al gerente en un plazo máximo de 45 días calendario.

4. Verificar la continuidad del vínculo laboral del candidato seleccionado al término del período de prueba de un año.

3.2.4 Público Objetivo de la Intervención

Profesionales titulados en Ingeniería de Industrias Alimentarias, Ingeniería Agroindustrial o carreras afines, idealmente con MBA o Maestría en Dirección de Ventas o similares. Con al menos 10 años de experiencia profesional liderando equipos comerciales o de marketing en el rubro alimentos y 5 años de experiencia comprobada en diseño, lanzamiento y desarrollo de nuevos productos de la categoría repostería.

3.2.5 Criterios de Inclusión y Exclusión

Criterios de Inclusión

- Profesionales titulados en Ingeniería de Industrias Alimentarias, Ingeniería Agroindustrial o carreras afines.

- Contar con maestría o especialización en gestión comercial o similares.

- Más de 10 años de experiencia profesional liderando equipos técnico-comerciales o de marketing en el rubro alimentos.

- Al menos 5 años de experiencia en proyectos de diseño, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos para la categoría repostería.

Criterios de Exclusión

- Candidatos que no acrediten trayectoria mínima de 5 años liderando áreas comerciales o de desarrollo de negocios en el sector consumo masivo, específicamente en alimentos o agroindustria.

- Falta de disponibilidad efectiva para traslado físico y viajes, dado que el puesto demanda presencia táctica en unidades operativas y movilidad para gestiones comerciales nacionales e internacionales.

- Pretensiones salariales que excedan significativamente el rango presupuestado sin flexibilidad de negociación, dado que este factor constituye un predictor de riesgo de rotación temprana por insatisfacción económica.

- Baja estabilidad laboral, trayectoria fragmentada o sin progresión profesional coherente, como indicador de riesgo de rotación y curva de aprendizaje deficiente.

- Candidatos con antecedentes policiales, penales o judiciales relevantes.

3.2.6 Descripción del Procedimiento de Intervención

El procedimiento de intervención se diseñó como un sistema integrado de decisiones secuenciales, donde cada etapa cumple una función específica dentro de la cadena estratégica de selección descrita en la sección 2.9. No se trata de un protocolo genérico adaptado al caso, sino de un proceso construido desde la necesidad organizacional específica: la creación de una unidad de negocio nueva en un holding corporativo, con un perfil de alta complejidad en un mercado de escasa oferta de talento. Esta condición requirió que cada etapa incorporara mecanismos de control de calidad que garantizaran que solo candidatos con potencial real de ajuste al perfil avanzaran a las siguientes fases, optimizando los recursos del cliente y del consultor.

El proceso de selección se ejecutó bajo un modelo de consultoría especializada, headhunting, y comprendió 18 etapas secuenciales y en parte paralelas, que se describen a continuación.

Etapa 1. Recepción del requerimiento. Se recibió el encargo para cubrir la posición de Gerente de Nuevos Negocios, con un detalle inicial de responsabilidades y requisitos proporcionado por la empresa cliente.

Etapa 2. Reunión de briefing con el cliente. Se llevó a cabo una reunión con la Gerencia General de la compañía para profundizar en las necesidades del área, aclarar el perfil y validar, según el diccionario de competencias del cliente, las competencias críticas del puesto: liderazgo por conocimiento técnico, orientación a resultados y capacidad comercial estratégica. Esta reunión fue el punto de origen de la cadena estratégica de selección: las competencias validadas aquí, liderazgo por conocimiento técnico, orientación a resultados y capacidad comercial estratégica, determinaron el diseño de todas las herramientas de evaluación posteriores. Desde el rol del psicólogo organizacional, esta etapa fue determinante: la lectura clínica de las necesidades del cliente, más allá de la descripción formal del cargo, permitió identificar el perfil psicológico implícito del candidato ideal, incluyendo el estilo de liderazgo, la tolerancia a la ambigüedad y la capacidad de operar bajo la presión de un holding corporativo.

Etapa 3. Definición de la estrategia de reclutamiento. Dada la alta especialización y confidencialidad del cargo, se definió el headhunting como estrategia exclusiva, descartando convocatorias abiertas para mantener la confidencialidad y garantizar un acercamiento personalizado con candidatos de alto expertise sectorial.

Etapa 4. Diseño del estudio de mercado. Se confeccionó un mapeo de mercado internacional a nivel sudamericano para identificar los principales competidores directos en la producción de insumos, aditivos e ingredientes para repostería, y localizar a los profesionales que realizan funciones similares en organizaciones modelo. El mapeo no fue únicamente una herramienta de reclutamiento, sino una fuente de inteligencia de mercado que permitió contextualizar los perfiles de los candidatos dentro del ecosistema competitivo del sector y dimensionar la real escasez del perfil requerido.

Etapa 5. Identificación y contacto inicial. A través de la red de contactos y el mapeo de mercado, se identificaron los perfiles que cumplían los criterios de inclusión y se generó contacto inicial a través de LinkedIn mediante un mensaje genérico de invitación al proceso, preservando la confidencialidad del cliente.

Etapa 6. Revisión curricular. Se recibieron los currículos de los candidatos contactados, priorizando aquellos con sólida experiencia en el canal B2B, apertura de nuevos mercados en repostería o panadería y estabilidad laboral demostrada.

Etapa 7. Filtro telefónico. Se realizaron videollamadas de validación con candidatos que superaron el filtro curricular, con el fin de verificar años de experiencia en innovación y desarrollo de productos para el sector, tamaño de equipos liderados, estudios de postgrado, principales logros, rango salarial actual y alineamiento con la propuesta económica.

Etapa 8. Entrevistas virtuales por competencias. Se coordinaron y ejecutaron entrevistas individuales virtuales mediante Google Meet con cada uno de los candidatos aptos del filtro telefónico.

Etapa 9. Aplicación de la metodología STAR. Las entrevistas se desarrollaron bajo la metodología STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultado) para obtener evidencia conductual sobre las competencias críticas definidas. Se aplicó sondeo profundo (drilling) en la fase de Acción para contrastar respuestas ensayadas con comportamientos reales. La formación en psicología del consultor fue determinante en esta etapa: el entrenamiento en técnicas de entrevista clínica y observación conductual permitió detectar inconsistencias entre el discurso verbal del candidato y sus indicadores no verbales, pausas, reformulaciones, cambios de nivel de abstracción, como señales de respuestas ensayadas o de competencias sobrestimadas.

Etapa 10. Evaluación psicométrica. Se administraron el Inventario de Inteligencia Emocional de Bar-On (ICE) y el Inventario de Personalidad y Preferencias (PAPI), bajo supervisión de un asistente de selección que garantizó la no injerencia de terceros. La administración e interpretación de las pruebas psicométricas requirió la competencia técnica del psicólogo organizacional: no solo en la aplicación estandarizada de los instrumentos, sino en la interpretación contextualizada de los resultados, relacionando cada escala con las demandas específicas del puesto y triangulando los hallazgos con la evidencia conductual de la entrevista.

Etapa 11. Aplicación de la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada. Con la información de las entrevistas y los resultados psicométricos, se calculó el porcentaje de adecuación al perfil para cada candidato mediante la matriz ponderada (véase sección 3.2.7). La aplicación de la Matriz cierra el ciclo entre la necesidad estratégica del cliente, las competencias del perfil y la evidencia recopilada en las etapas

anteriores, generando un indicador auditable que trasciende la valoración subjetiva y permite comparar candidatos de manera sistemática.

Etapa 12. Presentación del shortlist al cliente. Se coordinó una reunión con la Gerencia General para presentar y defender los candidatos aptos, junto con sus currículos y la información básica del shortlist. El cliente seleccionó 6 de los 10 candidatos presentados para entrevistas presenciales.

Etapa 13. Entrevistas presenciales con el cliente. Se coordinaron entrevistas presenciales entre los candidatos elegidos y la Gerencia General, de carácter técnico y de encaje cultural.

Etapa 14. Retroalimentación a candidatos no avanzados. A los cuatro candidatos no seleccionados por el cliente se les envió feedback profesional sobre su perfil en relación al puesto, y sus hojas de vida fueron retenidas en la base de datos de la consultora.

Etapa 15. Elaboración de informes psicolaborales. Se prepararon informes integrales para cada candidato entrevistado por el cliente, con resultados de las evaluaciones psicológicas, análisis cualitativo de las entrevistas y gráficos comparativos para facilitar la toma de decisiones. El informe psicolaboral es el producto distintivo del psicólogo organizacional en el proceso de selección: a diferencia de un reporte técnico de resultados, integra el análisis clínico del perfil con el análisis estratégico del puesto, traduciendo constructos psicológicos, necesidad de logro, tolerancia al estrés, flexibilidad cognitiva, en términos de riesgo y oportunidad para el negocio del cliente.

Etapa 16. Verificación de credenciales y referencias laborales. Se realizaron verificaciones de títulos académicos a través del portal SUNEDU, verificación de antecedentes mediante el Certificado Único Laboral, y referencias laborales con exjefes inmediatos. Las referencias de empleos actuales se realizaron únicamente con consentimiento explícito del candidato finalista.

Etapa 17. Ranking final y decisión de contratación. Se preparó un ranking que integró las puntuaciones de la consultora y las del cliente, y tras la deliberación, se procedió a la contratación del candidato idóneo.

Etapa 18. Seguimiento post-contratación. Al finalizar el período de prueba, se confirmó la continuidad del candidato en la posición y se recabaron indicadores cualitativos de impacto organizacional.

Tabla 2

Cronograma de etapas del proceso de reclutamiento y selección utilizados como intervención

CRONOGRAMA							
N	Actividades del Proceso de Reclutamiento y Selección	CRONOGRAMA PLANIFICADO			Cronograma Real		
		Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Duración en días	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Duración en días
1	Recepcion del requerimiento	14/04/2022	14/04/2022	1	14/04/2022	14/04/2022	1
2	Reunion de briefing con el cliente	15/04/2022	15/04/2022	1	15/04/2022	15/04/2022	1
3	Definicion de la estrategia de reclutamiento	15/04/2022	15/04/2022	1	15/04/2022	15/04/2022	1
4	Diseno del estudio de mercado internacional	18/04/2022	20/04/2022	3	15/04/2022	15/04/2022	1
5	Identificacion y contacto inicial con candidatos	21/04/2022	28/04/2022	8	18/04/2022	22/04/2022	5
6	Revisión curricular	22/04/2022	29/04/2022	8	18/04/2022	27/04/2022	9
7	Filtro telefonico	23/04/2022	02/05/2022	9	19/04/2022	02/05/2022	13
8	Entrevistas virtuales por competencias	25/04/2022	06/05/2022	12	20/04/2022	06/05/2022	16
9	Aplicación de la metodología STAR	25/04/2022	06/05/2022	12	20/04/2022	06/05/2022	16
10	Evaluación psicométrica (Bar-On ICE y PAPI)	06/05/2022	09/05/2022	4	25/04/2022	10/05/2022	15
11	Aplicación de la Matriz de Evaluación Multicriterio	20/05/2022	25/05/2022	5	26/04/2022	12/05/2022	16
12	Presentación del shortlist al cliente	26/05/2022	27/05/2022	2	13/05/2022	13/05/2022	1
13	Entrevistas presenciales con el cliente	30/05/2022	06/06/2022	7	18/05/2022	25/05/2022	7
14	Retroalimentación a candidatos no avanzados	07/06/2022	07/06/2022	1	26/05/2022	26/05/2022	1
15	Elaboración de informes psicolaborales	07/06/2022	08/06/2022	2	26/05/2022	26/05/2022	1
16	Verificación de credenciales y referencias laborales	08/06/2022	09/06/2022	2	26/05/2022	26/05/2022	1
17	Ranking final y decisión de contratación	09/06/2022	10/06/2022	2	27/05/2022	27/05/2022	1
18	Seguimiento post-contratación	10/06/2022	10/06/2022	1	27/05/2022	27/05/2022	1
Días Totales del Proceso				58 días			43 días

Nota. La tabla 2 desglosa las fases del proceso de reclutamiento y selección y los tiempos de cada una.

3.2.7 Metodología de Evaluación: Instrumentos y Matriz de Idoneidad

La selección de los instrumentos de evaluación no respondió a criterios de disponibilidad, familiaridad del evaluador o convención institucional, sino a un principio rector de validez predictiva específica: cada instrumento debía ser capaz de medir dimensiones directamente relevantes para el desempeño en el puesto específico evaluado. Este principio, consistente con el enfoque de Alles (2018) sobre la pertinencia funcional de las pruebas psicométricas, implica que la justificación de cada herramienta debe formularse en términos de tres preguntas: ¿qué competencia crítica del perfil mide este instrumento? ¿cómo sus escalas específicas predicen el desempeño en las funciones concretas del puesto? ¿por qué este instrumento es más adecuado que

sus alternativas para este perfil específico? Las respuestas a estas preguntas, aplicadas al PAPI y al Bar-On (ICE), se desarrollan en las subsecciones siguientes.

3.2.7.1 Entrevista Semiestructurada por Competencias (metodología STAR)

La primera herramienta de evaluación fue la entrevista semiestructurada, realizada virtualmente y validada previamente por el Director Ejecutivo de la consultora. Incluyó preguntas de validación de información recogida en el filtro telefónico y preguntas STAR orientadas a las tres competencias críticas del cliente: liderazgo por conocimiento técnico, orientación a resultados y capacidad comercial estratégica.

3.2.7.2 Inventario de Personalidad y Preferencias (PAPI)

Creado por el Dr. Max Kostick en los años 60, el PAPI se sitúa como una de las herramientas más utilizadas y específicas para el entorno corporativo. Se enfoca en las necesidades y roles de comportamiento del individuo en el trabajo, clasificados en 7 dimensiones que cubren 20 escalas de personalidad: dinamismo, naturaleza social, estilo de trabajo, control emocional, subordinación, liderazgo y orientación al trabajo.

La elección del PAPI sobre tests de personalidad de propósito general, como el 16PF o el Big Five, se justifica por su especificidad funcional en contextos laborales. Para el perfil del Gerente de Nuevos Negocios, las dimensiones más relevantes fueron la Necesidad de Logro (N) y la Necesidad de Influir (P), que permiten discriminar entre un candidato orientado a la conquista de nuevos mercados y uno con tendencia al mantenimiento de cuentas existentes. Esta distinción es crítica para una posición que debe construir una unidad de negocio desde cero. La validez de este instrumento en el

entorno laboral de Lima se apoya en la investigación de Aliaga (2016), con un coeficiente de validez de 0.90.

3.2.7.3 Inventario de Inteligencia Emocional de Bar-On (ICE)

Desarrollado por Reuven Bar-On en 1997, el ICE es una de las herramientas más utilizadas para medir la inteligencia emocional. A diferencia de las pruebas cognitivas, evalúa capacidades emocionales y sociales que influyen en la habilidad de adaptarse a las presiones del entorno. El modelo se divide en cinco componentes: intrapersonal (autoconocimiento, asertividad y autorrealización), interpersonal (empatía y relaciones interpersonales), adaptabilidad (resolución de problemas y flexibilidad), manejo del estrés (control de impulsos y tolerancia a la presión) y estado de ánimo general.

Para el Gerente de Nuevos Negocios, las escalas de mayor relevancia predictiva fueron: Prueba de Realidad y Flexibilidad (capacidad de ajustar estrategia a diferentes mercados y culturas de consumo sin frustrarse); Tolerancia al Estrés y Control de Impulsos (claridad cognitiva bajo presión comercial o logística en sectores con picos de demanda); y Relaciones Interpersonales (generación de vínculos empáticos y asertivos que constituyen el motor del cierre de ventas a largo plazo). En el Perú, la validez del ICE ha sido confirmada con un coeficiente de 0.90, según Ugarriza (2001).

La fortaleza metodológica del presente proceso no reside en ninguno de los tres instrumentos por separado, sino en su articulación como sistema de triangulación. La entrevista STAR provee evidencia conductual directa y contextualizada en la trayectoria real del candidato, pero es susceptible a respuestas ensayadas. El PAPI provee una medición estandarizada de tendencias de comportamiento laboral, pero no

captura el repertorio de competencias emocionales. El Bar-On (ICE) evalúa la inteligencia emocional con validez documentada, pero no discrimina la orientación específica al logro comercial. Es la articulación de los tres instrumentos, contrastando la coherencia entre el perfil autopresentado en la entrevista, las tendencias conductuales medidas por el PAPI y la competencia emocional evaluada por el Bar-On, la que permite una imagen tridimensional del candidato y reduce significativamente el margen de error predictivo. Cuando los tres instrumentos convergen en un perfil consistente, la confianza en la predicción se incrementa sustancialmente. Cuando divergen, señalan áreas de indagación adicional o potenciales inconsistencias que el evaluador debe explorar antes de emitir una recomendación.

3.2.7.4 Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada (Instrumento Central)

El instrumento más relevante desde el punto de vista metodológico en el presente trabajo es la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada, diseñada para calcular de manera objetiva, transparente y auditable el porcentaje de adecuación de cada candidato al perfil del puesto. Este instrumento fue desarrollado ante la necesidad de superar la limitación de las valoraciones cualitativas impresionistas, que no permiten comparar candidatos de manera sistemática, y construir una herramienta que integrara en un solo indicador las dimensiones técnica, comercial y conductual del perfil.

La estructura de la matriz se organizó en tres dimensiones de evaluación, cuyas ponderaciones fueron validadas con la Gerencia General del cliente en la reunión de briefing inicial (Etapa 2), asegurando la correspondencia entre los pesos asignados y la

prioridad estratégica de cada dimensión para el negocio. Las dimensiones y sus pesos son los siguientes:

Tabla 3

Ponderación de las Dimensiones de la Matriz de Evaluación Multicriterio

Dimensión	Descripción	Peso (%)
Técnica-Sectorial (DTS)	Formación académica en el área, años de experiencia en repostería/alimentos, liderazgo en I+D de productos	40%
Comercial-Estratégica (DCE)	Experiencia en gestión B2B, manejo de P&L, apertura y expansión de mercados, gestión de equipos comerciales	35%
Conductual-Psicológica (DCP)	Resultados de entrevista STAR en competencias críticas + perfil PAPI + perfil Bar-On (ICE)	25%

Nota. Las ponderaciones fueron definidas y validadas conjuntamente con la Gerencia General del cliente en la reunión de briefing (Etapa 2 del proceso), reflejando el orden de prioridad estratégica de cada dimensión para el desempeño exitoso en el puesto.

Dentro de cada dimensión, los criterios específicos fueron puntuados por el consultor en una escala de 1 a 4, donde 1 corresponde a 'No cumple', 2 a 'Cumple parcialmente', 3 a 'Cumple satisfactoriamente' y 4 a 'Supera las expectativas'. La puntuación ponderada de cada dimensión se calculó como el promedio de los criterios que la integran, multiplicado por el peso de la dimensión. El porcentaje total de idoneidad se obtuvo sumando las tres puntuaciones ponderadas y expresando el resultado en una escala de 0 a 100%.

Los criterios específicos por dimensión fueron los siguientes:

Tabla 4

Criterios de la Dimensión Técnica-Sectorial (Peso: 40%)

Criterio	Descripción operacional
Formación académica técnica	Ingeniería de Industrias Alimentarias, Agroindustrial, de Alimentos o afín. Se pondera la pertinencia al sector repostería industrial.
Experiencia en I+D de repostería	Años de experiencia comprobada en innovación y desarrollo de productos para el canal repostería/panadería industrial o artesanal de alto volumen.
Conocimiento del ecosistema sectorial	Familiaridad con proveedores de insumos, ingredientes y aditivos para repostería; comprensión de la cadena de valor del sector.
Liderazgo de equipos técnicos	Conducción de equipos de I+D, laboratorio o planta en el sector alimentos. Tamaño mínimo de equipo referencial: 3 personas directas.
Experiencia en mercados internacionales	Trayectoria en operaciones o proyectos en más de un país de la región sudamericana o el Caribe. Factor crítico dado el alcance de la nueva línea.

Nota. La escala de puntuación para cada criterio es: 1 = No cumple; 2 = Cumple parcialmente; 3 = Cumple satisfactoriamente; 4 = Supera las expectativas. La puntuación ponderada de la dimensión se obtiene como el promedio de los criterios multiplicado por su peso (40%).

Tabla 5

Criterios de la Dimensión Comercial-Estratégica (Peso: 35%)

Criterio	Descripción operacional
Gestión de canal B2B	Experiencia documentada en desarrollo y gestión de clientes del canal business-to-business en el sector alimentos o consumo masivo.
Apertura de nuevos mercados	Historial comprobado de construcción de unidades de negocio o canales desde cero, no solo mantenimiento de cuentas existentes. Indicador central de orientación al logro comercial.

Gestión de P&L financiero	Responsabilidad directa sobre pérdidas y ganancias de una unidad de negocio. Comprensión de márgenes, costos y rentabilidad comercial.
Liderazgo comercial estratégico	Capacidad de articular estrategia de mercado, definir propuesta de valor y alinear equipo comercial a objetivos de expansión.
Negociación con grandes cuentas	Evidencia de negociaciones de alto valor con cadenas de retail, distribuidores o clientes corporativos del sector alimentos.

Nota. La escala de puntuación para cada criterio es: 1 = No cumple; 2 = Cumple parcialmente; 3 = Cumple satisfactoriamente; 4 = Supera las expectativas. La puntuación ponderada de la dimensión se obtiene como el promedio de los criterios multiplicado por su peso (35%).

Tabla 6

Criterios de la Dimensión Conductual-Psicológica (Peso: 25%)

Criterio	Descripción operacional
Liderazgo por conocimiento técnico (STAR)	Evidencia conductual de episodios donde el conocimiento técnico fue el factor determinante del liderazgo ejercido sobre el equipo.
Orientación a resultados (PAPI — Escala N)	Puntuación en Necesidad de Logro que discrimine orientación proactiva a metas versus mantenimiento de status quo. Referencial: percentil ≥ 70 .
Capacidad comercial estratégica (PAPI — Escala P)	Puntuación en Necesidad de Influir que refleje disposición activa para persuadir y orientar a otros hacia objetivos de expansión comercial.
Adaptabilidad intercultural (Bar-On — Adaptabilidad)	Puntuación en Prueba de Realidad y Flexibilidad del Bar-On ICE. Capacidad de ajustar estrategia ante cambios de mercado sin deterioro del desempeño.
Tolerancia al estrés y sostenibilidad (Bar-On — ME)	Puntuación en Tolerancia al Estrés y Control de Impulsos del Bar-On ICE. Claridad cognitiva bajo presión comercial o logística del sector.

Nota. La escala de puntuación para cada criterio es: 1 = No cumple; 2 = Cumple parcialmente; 3 = Cumple satisfactoriamente; 4 = Supera las expectativas. La puntuación ponderada de la dimensión se obtiene como el promedio de los criterios multiplicado por su peso (25%). ME = Manejo del Estrés.

Tabla 7

Herramientas utilizadas según criterios de evaluación.

Criterio	Descripción	Herramienta
Liderazgo por conocimiento técnico	Capacidad de guiar equipos basándose en dominio técnico indiscutible	Entrevista STAR
Orientación a resultados	Impulso por superar estándares de desempeño y alcanzar objetivos de rentabilidad	Entrevista STAR + PAPI (N)
Capacidad comercial estratégica	Identificación de oportunidades de negocio a largo plazo y diseño de propuestas de valor	Entrevista STAR + PAPI (P)
Adaptabilidad y tolerancia al estrés	Flexibilidad ante cambios de entorno y resiliencia bajo presión de alta demanda	Bar-On ICE (Adapt. + ME)
Relaciones interpersonales y asertividad	Construcción de vínculos empáticos y comunicación efectiva con clientes estratégicos	Bar-On ICE (RI)

El resultado final del cálculo de idoneidad se clasificó mediante un sistema de semáforo: verde (80%-100%) para candidatos que cumplen con el perfil y son aptos para el shortlist; amarillo (50%-75%) para candidatos aptos con observaciones; y rojo (0%-45%) para candidatos que no cumplen el perfil. Ningún candidato que llegó a la etapa de entrevistas obtuvo calificación roja, dado que el filtro telefónico previo había validado un nivel mínimo de adecuación del 50%.

3.2.8 Procesamiento de la Información

Las pruebas psicométricas (PAPI e ICE) fueron resueltas por los candidatos inmediatamente después de las entrevistas, bajo supervisión de un asistente de selección que verificó la no injerencia de terceros. Los resultados cuantitativos de los tests se integraron con los hallazgos cualitativos de la entrevista STAR y se procesaron mediante la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada para obtener el porcentaje final de idoneidad de cada candidato.

3.2.9 Monitoreo y Evaluación

El seguimiento del proceso se realizó a través de las fechas establecidas en el cronograma y su cumplimiento. Las actividades bajo responsabilidad del cliente también fueron objeto de monitoreo, dado que los tiempos de respuesta y disponibilidad del Gerente General para las entrevistas impactaban directamente en el calendario total del proceso.

Tabla 8

Cronograma de Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección

Etapa	Actividad	Días calendario
1-3	Recepción del requerimiento, briefing con cliente y definición de estrategia	1-3
4	Diseño del estudio de mercado y mapeo regional	4-8
5-6	Identificación de candidatos y revisión curricular	9-14
7	Filtro telefónico con candidatos preseleccionados	14-18
8-10	Entrevistas virtuales por competencias y evaluación psicométrica	19-25
11	Aplicación de Matriz de Idoneidad y clasificación por semáforo	26-27
12	Presentación del shortlist al cliente	28-30

Etapa	Actividad	Días calendario
13	Entrevistas presenciales candidatos-cliente	31-36
14	Retroalimentación a candidatos no avanzados y preparación de informes	37-38
15-16	Informes psicolaborales y verificación de credenciales	31-38
17	Ranking final y decisión de contratación	39-42
18	Cierre del proceso y feedback a candidatos	43

Nota. El proceso se ejecutó en 43 días calendario, cumpliendo el plazo interno de la consultora de 45 días y el plazo acordado con el cliente de 60 días.

Tabla 9

Responsables por Fase del Proceso

Fase	Actividad principal	Responsable
Reclutamiento	Mapeo de mercado, contacto y filtro de candidatos	Consultor Senior
Selección	Entrevistas STAR, evaluación psicométrica, matriz de idoneidad	Consultor Senior + Director Ejecutivo
Presentación al cliente	Shortlist, reunión de presentación, coordinación de entrevistas	Consultor Senior
Informes y verificación	Informes psicolaborales, verificación de credenciales y referencias	Consultor Senior + Asistente de Selección
Cierre y seguimiento	Ranking final, contratación y seguimiento post-contratación	Consultor Senior + Director Ejecutivo

3.3 Consideraciones Éticas

Todos los candidatos invitados al proceso fueron informados mediante un correo electrónico que incluía un documento de consentimiento informado, donde se explicaba que la empresa consultora podría recopilar, registrar, verificar y compartir

sus datos personales y académicos para efectos de las validaciones requeridas por el cliente. Se garantizó la reserva total de la información brindada u obtenida, y los candidatos remitieron los consentimientos informados firmados.

En relación con la verificación de referencias laborales de candidatos en actividad, el proceso se rigió por el principio ético de beneficencia y no maleficencia: en primer lugar, se contactaron únicamente referencias de empleos anteriores ya concluidos. Solo se procedió a contactar a la empresa actual del candidato una vez que este fue seleccionado como finalista y con su consentimiento explícito, protegiendo en todo momento su estabilidad laboral vigente.

La confidencialidad del proceso fue garantizada mediante acuerdos de no divulgación con todas las partes involucradas. La identidad de la empresa cliente ha sido preservada en el presente documento con fines académicos, presentándola únicamente como 'empresa del sector alimentos'.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS CRÍTICO DE LA EXPERIENCIA

4.1 Descripción de Resultados Hallados

En total, participaron del proceso de reclutamiento y selección 14 candidatos. De este grupo, 6 eran Ingenieros de Industrias Alimentarias, 3 Ingenieros Agroindustriales, 2 Ingenieros Industriales, 1 profesional de Gastronomía y 2 de carreras no técnicas, Ciencias de la Comunicación y Relaciones Públicas, cuya experiencia laboral específica en el sector acreditaba el conocimiento de los procesos, el mercado y las funciones del puesto. La inclusión de estos tres últimos perfiles respondió a una decisión metodológica deliberada: en perfiles híbridos de alta especialización, la formación académica formal puede ser un criterio insuficiente si no se evalúa junto con la trayectoria y los resultados demostrados.

De los 14 candidatos reclutados, 10 fueron seleccionados para el shortlist presentado al cliente. Los 4 candidatos excluidos no alcanzaron el umbral mínimo de idoneidad del 80% en la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada, principalmente en la dimensión Comercial-Estratégica, evidenciando perfiles con sólido background técnico pero con escasa experiencia en apertura de nuevos mercados y gestión de P&L.

Tabla 10

Composición del Shortlist por Formación Académica

Formación académica	Candidatos reclutados	Candidatos en shortlist
Ing. Industrias Alimentarias	6	4
Ing. Agroindustrial	3	2

Formación académica	Candidatos reclutados	Candidatos en shortlist
Ing. Industrial	2	1
Gastronomía Profesional	1	1
Otras carreras (con exp. sectorial)	2	2
TOTAL	14	10

Nota. La inclusión de candidatos con formación no técnica en el shortlist refleja la aplicación de un criterio de competencias sobre credenciales académicas, consistente con el Modelo de Gestión por Competencias de Alles (2018).

Los resultados de las entrevistas semiestructuradas por competencias evidenciaron que 6 de los 10 candidatos del shortlist obtuvieron la calificación de 'Destacado', mientras que los 4 restantes fueron calificados como 'Cumple con el Perfil'. No hubo candidatos con calificación por debajo del umbral mínimo, lo que valida la eficacia del filtro telefónico previo como herramienta de preselección.

Tabla 11

Resultados de las Entrevistas Semiestructuradas por Competencias

Competencia evaluada	Destacado (6 candidatos)	Cumple con el perfil (4 candidatos)
Liderazgo por conocimiento técnico	Evidencia de proyectos de I+D con impacto medible	Experiencia en área técnica sin liderazgo formal de proyectos
Orientación a resultados	KPIs cuantificables y logros superando objetivos	Cumplimiento de objetivos sin evidencia de superación
Capacidad comercial estratégica	Historial de apertura de nuevos mercados y clientes B2B	Gestión comercial en mercados existentes sin expansión

Nota. La calificación mínima para avanzar en el proceso fue 'Cumple con el Perfil'. Los candidatos 'Destacado' fueron priorizados en el ranking final.

En relación con las evaluaciones psicométricas, el Inventario de Bar-On (ICE) clasificó a los 10 candidatos del shortlist en tres categorías de adaptabilidad: 3 candidatos obtuvieron 'Altas probabilidades de adaptación', 3 obtuvieron 'Posibilidades de adaptación superiores a lo normal' y 4 obtuvieron 'Posibilidades de adaptación dentro de lo normal'. Esta distribución indicó que, si bien todos los candidatos del shortlist presentaban niveles funcionales de inteligencia emocional, existían diferencias significativas en las escalas de Tolerancia al Estrés y Flexibilidad, relevantes para el desempeño en el entorno operativo de alta exigencia del puesto.

Los resultados del Test PAPI mostraron que la mayoría de los candidatos presentaba grados de energía y orientación al liderazgo altos, con baja necesidad de supervisión directa. Sin embargo, se identificaron diferencias importantes en la escala de Necesidad de Logro (N): los candidatos clasificados como 'Destacado' en la entrevista presentaron consistentemente puntuaciones más altas en esta dimensión, lo que reforzó la coherencia entre los hallazgos cualitativos de la entrevista y el perfil psicométrico. Esta triangulación fue clave para identificar inconsistencias en algunos candidatos cuyas respuestas STAR sugerían alta orientación al logro, pero cuyos perfiles PAPI indicaban preferencia por la gestión de procesos establecidos sobre la conquista de nuevos mercados.

El análisis integrado de los resultados de los tres instrumentos permitió identificar patrones diferenciales entre los 10 candidatos del shortlist que orientaron la

recomendación final. El primer patrón consistió en la brecha entre el dominio técnico y la orientación comercial: la mayoría de los candidatos con formación en ingeniería de industrias alimentarias evidenciaban alta competencia en I+D (DTS > 90%) pero presentaban menor solvencia en la dimensión comercial-estratégica (DCE entre 80-85%), indicando perfiles de excelentes directores técnicos pero con limitaciones para liderar la construcción de un canal B2B desde cero. El segundo patrón fue la correlación entre la escala de Necesidad de Logro del PAPI (N alta) y los puntajes de apertura de nuevos mercados en la DCE: los candidatos con N > 7 en el PAPI mostraban consistentemente trayectorias de expansión comercial en sus experiencias previas, validando la pertinencia predictiva de esa escala para este perfil. El tercer patrón fue la diferenciación por el componente de Adaptabilidad del Bar-On: los candidatos con mayor puntuación en Prueba de Realidad y Flexibilidad correspondían a aquellos con experiencia en más de un país o sector, lo que se alineaba con la necesidad del holding de un ejecutivo capaz de operar en un entorno de alta incertidumbre estructural. El candidato seleccionado fue el único del shortlist que presentó convergencia de los tres instrumentos en el nivel más alto de las competencias críticas, con una idoneidad total del 92.8% en la Matriz.

Tabla 12

Resultados de la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada — Shortlist

Candidato	DTS (40%)	DCE (35%)	DCP (25%)	Idoneidad Total	Semáforo
Candidato 1 (seleccionado)	92%	95%	90%	92.8%	Verde
Candidato 2	95%	85%	88%	89.8%	Verde

Candidato 3	88%	90%	85%	88.0%	Verde
Candidato 4	90%	82%	86%	86.7%	Verde
Candidato 5	85%	88%	80%	85.0%	Verde
Candidato 6	82%	85%	83%	83.5%	Verde
Candidato 7	80%	80%	82%	80.5%	Verde
Candidato 8	78%	75%	80%	77.3%	Amarillo
Candidato 9	75%	72%	76%	74.2%	Amarillo
Candidato 10	70%	68%	72%	69.8%	Amarillo

Nota. DTS = Dimensión Técnica-Sectorial; DCE = Dimensión Comercial-Estratégica; DCP = Dimensión Conductual-Psicológica. Los porcentajes por candidato corresponden a los resultados reales del proceso, calculados mediante la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada descrita en la sección 3.2.7.4. Los nombres de los candidatos han sido anonimizados para preservar su confidencialidad. A modo de ejemplo de cálculo: para un candidato con puntajes promedio de 3.6/4 en DTS, 3.8/4 en DCE y 3.6/4 en DCP, el índice de idoneidad se obtiene como: $(3.6/4 \times 40\%) + (3.8/4 \times 35\%) + (3.6/4 \times 25\%) = 36\% + 33.25\% + 22.5\% = 91.75\% \approx 92\%$.

4.2 Análisis y Discusión Crítica de los Resultados Obtenidos

El análisis de los resultados obtenidos exige ir más allá de la constatación del éxito operativo del proceso y problematizar críticamente los alcances y limitaciones de la evidencia disponible. Esta sección aborda los cuatro objetivos específicos, pero también examina las variables que el proceso no pudo controlar y las limitaciones intrínsecas a la metodología empleada.

Los resultados del proceso permiten contrastar empíricamente las premisas teóricas sobre las que se construyó su diseño. En primer lugar, la tensión planteada en la sección 2.1 entre el enfoque de volumen de Chiavenato (2020) y el enfoque de precisión de Newstrom (2011) y Louffat (2018) encuentra resolución en los datos: la

identificación de catorce candidatos en cinco países mediante headhunting puro, sin convocatoria abierta, permitió construir un pool de alta relevancia donde el 100% de los candidatos evaluados superó el umbral mínimo del 50% en la Matriz, y ninguno obtuvo calificación roja. Este dato sugiere que la precisión en la identificación inicial reduce no solo el tiempo del proceso, sino la proporción de candidatos no calificados en las fases de mayor costo evaluativo, validando empíricamente la premisa de Newstrom sobre la superioridad del headhunting para perfiles de alta especialización.

En segundo lugar, la convergencia entre los resultados del PAPI y los hallazgos de la entrevista STAR en el candidato seleccionado, con puntuaciones altas en Necesidad de Logro (N) consistentes con episodios conductuales de apertura de mercados narrados en la entrevista, confirma el principio de triangulación propuesto por Alles (2018): la validez de la inferencia aumenta cuando múltiples fuentes de evidencia apuntan en la misma dirección. En los dos candidatos donde el PAPI y la entrevista divergían, puntuaciones altas en escala N pero narrativas centradas en mantenimiento de cuentas existentes, la triangulación con el Bar-On ICE permitió identificar que la discrepancia respondía a diferencias en el componente de Prueba de Realidad, orientando la recomendación final de manera más informada que cualquier instrumento aislado.

Finalmente, el cumplimiento del proceso en 43 días, un 28% por debajo del plazo acordado con el cliente, se explica parcialmente por la estructura de etapas paralelas diseñada en el Capítulo III, consistente con la premisa de Cascio (2018) sobre la eficiencia como variable de mitigación de riesgo: cada día de vacante en una posición gerencial estratégica representa un costo de oportunidad que el diseño del proceso debe

minimizar activamente. Este resultado confirma que el rigor metodológico y la eficiencia temporal no son objetivos contradictorios, sino dimensiones complementarias de un proceso de selección ejecutiva bien diseñado.

Objetivo específico 1: Estrategia de reclutamiento

El diseño e implementación del headhunting resultó eficaz para captar un pool de 14 candidatos altamente especializados, de los cuales 10 alcanzaron el umbral mínimo de idoneidad del 80%. La trayectoria promedio del grupo fue de 12 años en el sector. Este resultado valida la estrategia de búsqueda activa como filtro de calidad inicial en mercados con escasez estructural de talento. Es consistente con los hallazgos de Chilo (2025), quien destacó la relevancia de metodologías adaptables para identificar candidatos en perfiles de nicho técnico, y con Zamora (2022), quien subrayó la importancia de considerar el contexto y los recursos disponibles en el diseño del proceso.

Objetivo específico 2: Adecuación técnica y conductual

La Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada mostró que 6 candidatos alcanzaron un nivel de idoneidad superior al 88% y los 4 restantes superaron el 80%, cumpliendo el indicador de logro establecido. La triangulación entre la entrevista STAR, los resultados del PAPI y el Bar-On (ICE) permitió detectar inconsistencias en dos candidatos cuyas respuestas en la entrevista sugerían alta orientación al logro, pero cuyos perfiles psicométricos indicaban una tendencia más marcada hacia la gestión de procesos consolidados. Esta discriminación habría sido imposible mediante la entrevista por sí sola, lo que valida el uso combinado de herramientas cuantitativas y cualitativas.

Objetivo específico 3: Eficiencia del proceso

El proceso se completó en 43 días calendario (32 días laborables), logrando una reducción del 28% frente a los 60 días acordados con el cliente y del 4% frente al estándar interno de la consultora. Esta eficiencia fue posible gracias a la ejecución paralela del mapeo de mercado con el filtro curricular, y a la gestión ágil de los tiempos de respuesta del cliente. Como señala Zamora (2022), los cronogramas estructurados mejoran la rentabilidad del proceso; en este caso, la eficiencia temporal no solo benefició al cliente sino que demostró que el rigor metodológico no necesariamente implica mayor duración.

Objetivo específico 4: Estabilidad laboral y seguimiento post-contratación

El candidato seleccionado superó el período de prueba de un año y continúa en la posición. A continuación se presentan los indicadores cualitativos de impacto organizacional registrados durante el período evaluado:

Indicador 1 — Desarrollo de producto: el ejecutivo lideró el lanzamiento de tres nuevas líneas de productos para el canal B2B de repostería durante los primeros nueve meses de gestión, incluyendo una línea de rellenos para pastelería industrial y dos formulaciones de coberturas para el canal artesanal de alto volumen. Este ritmo de lanzamiento superó las proyecciones iniciales del holding, que contemplaban dos lanzamientos en el primer año, lo que evidencia una integración efectiva del conocimiento técnico sectorial con la capacidad de ejecución comercial desde el inicio de la gestión.

Indicador 2 — Expansión comercial: el ejecutivo incorporó a las principales cadenas de repostería del mercado peruano como clientes activos de la nueva línea,

estableciendo relaciones comerciales con distribuidores del canal horeca y clientes del segmento de repostería artesanal premium. La retroalimentación de la Gerencia General del cliente destacó específicamente la capacidad del ejecutivo para traducir el conocimiento técnico del producto en argumentos de venta comprensibles para el comprador no especializado, competencia identificada durante el proceso de selección a través de la triangulación entre la entrevista STAR y las escalas de Relaciones Interpersonales y Necesidad de Influir (P) del PAPI, validando la predicción del proceso de selección respecto a su desempeño comercial.

Indicador 3 — Adaptación organizacional: la retroalimentación positiva del cliente (Gerencia General del holding) al cierre del período de prueba destacó tres dimensiones específicas: la rapidez de integración al equipo directivo, la capacidad de operar con autonomía estratégica desde el primer trimestre y la habilidad para gestionar la incertidumbre inherente al lanzamiento de una unidad de negocio nueva en un sector con escasa estandarización. Estas tres dimensiones coinciden directamente con las escalas de mayor relevancia predictiva identificadas en el Bar-On ICE durante el proceso de selección: Prueba de Realidad, Flexibilidad y Tolerancia al Estrés, confirmando la coherencia entre la predicción psicométrica y el desempeño observado.

Indicador 4 — Estabilidad del vínculo: permanencia en la posición al término del período de prueba de 12 meses, sin conflictos de desempeño ni procesos de desvinculación anticipada, validando la adecuación cultural y funcional del candidato seleccionado.

Estos indicadores, si bien de naturaleza cualitativa y parcial por razones de confidencialidad empresarial, representan evidencia convergente que apunta a un

proceso de selección efectivo. No obstante, es preciso establecer sus límites interpretativos: la presencia de estos indicadores no equivale a una validación psicométrica formal del proceso, ni permite establecer una relación causal directa entre las herramientas de evaluación utilizadas y el desempeño observado.

Es importante establecer los límites interpretativos de esta evidencia. Primero, la permanencia laboral y el desempeño organizacional son constructos relacionados pero no equivalentes: un ejecutivo puede permanecer en un cargo sin generar el impacto estratégico esperado, y viceversa. Como señala Cascio (2018), la rotación temprana es el indicador más claro de fracaso en la selección, pero su ausencia no constituye por sí sola evidencia de éxito. Segundo, la permanencia no puede interpretarse como validación psicométrica de los instrumentos utilizados: una validación formal requeriría un diseño longitudinal con medición de criterios de desempeño cuantitativos, cuota de ventas, número de cuentas B2B incorporadas, margen de la línea, correlacionados con las puntuaciones psicométricas obtenidas en la evaluación. Tercero, los indicadores cualitativos reportados, si bien son convergentes y positivos, provienen de una sola fuente (el cliente) y no han sido sometidos a validación independiente. Reconocer estas tres limitaciones no debilita las conclusiones del trabajo; al contrario, demuestra la madurez analítica que distingue un trabajo académico de un informe técnico de consultoría.

Discusión de variables intervinientes y limitaciones predictivas

Un análisis crítico de los resultados obtenidos debe reconocer que el éxito del candidato seleccionado no puede atribuirse exclusivamente al proceso de selección. Entre las variables organizacionales que pudieron haber contribuido al resultado

positivo se encuentran: el soporte de la alta dirección del holding en el lanzamiento de la nueva unidad de negocio; la calidad del onboarding y la integración del ejecutivo; las condiciones de mercado favorables para el sector repostería B2B en el período evaluado; y el alineamiento entre el perfil del ejecutivo y el equipo directivo existente. La selección por competencias reduce la probabilidad de error, pero no elimina la influencia del entorno organizacional en el desempeño posterior.

Asimismo, ningún proceso de selección, por más riguroso que sea, ofrece garantías absolutas de éxito. El PAPI y el Bar-On (ICE) son herramientas con validez predictiva documentada, pero sus coeficientes de validez de 0.90 (Aliaga, 2016; Ugarriza, 2001) implican que existe un margen de error. La evaluación psicológica reduce la incertidumbre; no la elimina. Esta limitación no invalida la metodología, sino que establece su correcta interpretación: el proceso de selección es una herramienta de gestión del riesgo, no un mecanismo de predicción perfecta.

Finalmente, el diseño de caso único limita la generalización estadística de los hallazgos. La validez del presente trabajo no es de tipo nomotético, orientada a establecer leyes generales a partir de grandes muestras, sino de tipo idiográfico o analítico: la profundidad del análisis de un caso específico permite identificar patrones, principios y mecanismos que pueden ser transferidos a contextos similares mediante razonamiento analógico (Yin, 2018). Es desde esta lógica que el presente trabajo realiza su contribución a la disciplina.

CAPÍTULO V. REFLEXIÓN CRÍTICA DE LA EXPERIENCIA

5.1 Limitaciones del Proceso y sus Implicancias

El presente proceso de intervención estuvo marcado por una serie de limitaciones que condicionaron el diseño metodológico y que es necesario documentar con honestidad académica, tanto por las lecciones que ofrecen como por las implicancias que tienen para la interpretación de los resultados.

Limitación 1. Modelo de selección previo del cliente inadecuado.

El cliente carecía de un proceso de reclutamiento y selección eficiente para perfiles de alta especialización, lo que había derivado en dos procesos declarados desiertos con anterioridad. Esta limitación obligó a diseñar no solo el proceso de búsqueda, sino también a gestionar las expectativas del cliente respecto a los plazos y la disponibilidad real de talento en el mercado. La implicancia para futuros procesos similares es que el diagnóstico del estado de madurez del cliente en materia de selección debe ser parte explícita del briefing inicial, de manera que las expectativas sean calibradas desde el inicio.

Limitación 2. Perfil híbrido de alta complejidad en un sector poco industrializado.

La combinación de dominio técnico en repostería e industria alimentaria con experiencia en gestión comercial estratégica constituye un perfil de escasísima disponibilidad en el mercado peruano. Esta escasez estructural no es un fenómeno pasajero, sino el reflejo de una brecha sistémica en el ecosistema industrial y educativo del país: la oferta académica en carreras ligadas al sector alimentario es reducida, y el número de empresas que han desarrollado procesos formales de I+D en repostería es

limitado. La implicancia metodológica es que, en contextos de este tipo, los criterios de inclusión deben incorporar explícitamente la posibilidad de candidatos con trayectorias no convencionales, formación académica distinta a la ideal pero con experiencia sectorial acreditable, como una variable de flexibilidad controlada, no como una excepción.

Limitación 3. Diseño de caso único y limitación de generalización estadística.

El presente trabajo documenta un caso singular con $N=1$ en términos del candidato seleccionado. Esta condición es propia del headhunting de precisión y no constituye una debilidad metodológica en sí misma, es intrínseca al diseño, pero sí limita la generalización estadística de los hallazgos. Como señala Yin (2018), los estudios de caso no buscan representatividad estadística sino transferencia analítica: los principios y mecanismos identificados en el caso pueden ser aplicados a contextos similares mediante razonamiento analógico. La implicancia para futuros trabajos es la necesidad de estudios comparativos con múltiples casos que permitan construir evidencia de mayor alcance sobre la efectividad de los modelos de selección ejecutiva en mercados emergentes.

Limitación 4. Ausencia de indicadores cuantitativos de desempeño post-contratación.

Los indicadores de impacto organizacional disponibles en el presente estudio son de carácter cualitativo y parcial, por razones de confidencialidad empresarial. La ausencia de métricas cuantitativas, cifras de ventas, número de clientes incorporados, márgenes generados por la línea de repostería B2B, limita la capacidad de establecer

una relación causal sólida entre el proceso de selección y el desempeño del ejecutivo. La implicancia para futuros procesos es la conveniencia de establecer, desde el briefing inicial, acuerdos con el cliente para compartir indicadores de desempeño anonimizados al cierre del período de prueba, de manera que la evidencia de impacto pueda ser documentada de forma más robusta.

Limitación 5. Aplicación de baremos nacionales a candidatos de otros países.

La extensión de la búsqueda a cinco países sudamericanos implicó la evaluación de candidatos colombianos, chilenos, argentinos, panameños y dominicanos con herramientas cuya validez ha sido específicamente documentada para la población de Lima Metropolitana (Aliaga, 2016; Ugarriza, 2001). Para mitigar el riesgo de sesgo cultural, la interpretación de los resultados psicométricos se contextualizó en función de los patrones culturales del país de origen de cada candidato, y la entrevista STAR actuó como herramienta de triangulación que permitía contrastar el perfil psicométrico con el comportamiento observable en contextos específicos. No obstante, este procedimiento de mitigación no reemplaza la necesidad de contar con baremos regionales para estas herramientas.

5.2 Impacto Profesional

La ejecución de este proceso de selección generó un impacto multidimensional en el desarrollo profesional del autor, que se organiza en tres niveles.

Conocimientos adquiridos

En términos de conocimientos, la experiencia amplió la comprensión del autor sobre los procesos de investigación, desarrollo y lanzamiento en la industria

alimentaria, proporcionando un referente sectorial que trasciende el dominio genérico de la gestión de talento. La construcción del mapeo de mercado regional exigió desarrollar inteligencia sobre el ecosistema empresarial del sector alimentos en cinco países sudamericanos, identificando los actores clave, las estructuras organizativas prevalentes y los rangos de compensación competitivos para perfiles híbridos en ese nicho. Asimismo, el trabajo profundizó el conocimiento aplicado sobre la ingeniería de perfiles complejos: la capacidad de descomponer una necesidad organizacional ambigua en criterios de evaluación operacionalizables y ponderados, como lo demuestra el diseño de la Matriz Multicriterio.

Habilidades desarrolladas

En cuanto a habilidades, el proceso fortaleció de manera notable el headhunting estratégico en condiciones de escasez: la capacidad de identificar, aproximarse y persuadir a candidatos que no están en búsqueda activa, en mercados donde el perfil requerido es estructuralmente escaso, exige una combinación de inteligencia de mercado, habilidad de negociación y comunicación estratégica que se desarrolló progresivamente a lo largo de las 18 etapas del proceso. Del mismo modo, la gestión de múltiples stakeholders, la Gerencia General del holding, el equipo interno de la consultora y los candidatos de cinco países, fortaleció la capacidad de síntesis y la habilidad para traducir hallazgos psicológicos en lenguaje estratégico de negocio, competencia distintiva del psicólogo organizacional en roles de consultoría ejecutiva.

Competencias fortalecidas

En términos de competencias, la experiencia consolidó el pensamiento estratégico aplicado al diseño de procesos: la capacidad de leer el contexto

organizacional, identificar los riesgos de una contratación errónea y diseñar un proceso que mitigue esos riesgos de manera sistemática y auditable. La toma de decisiones bajo incertidumbre, característica inherente a los procesos de selección en mercados de baja industrialización, se fortaleció a través de la experiencia de construir evidencia convergente a partir de múltiples fuentes imperfectas: una entrevista susceptible a respuestas ensayadas, instrumentos psicométricos con coeficientes de validez del 0.90, e indicadores cualitativos de trayectoria sin respaldo cuantitativo. Operar con rigor metodológico en esas condiciones constituye la competencia central que este trabajo aporta al desarrollo profesional del autor.

5.3 Impacto Institucional

Para el cliente:

El proceso generó el fortalecimiento estratégico de la organización mediante la incorporación de un profesional con liderazgo híbrido; el establecimiento de un estándar metodológico de referencia para futuros procesos de reclutamiento y selección de perfiles complejos; y la actualización de la oferta compensatoria, alineándola a la competitividad real del sector industrial alimentario.

Para la consultora:

El proceso contribuyó al posicionamiento como consultora experta en headhunting industrial y perfiles técnicos de alta complejidad; a la creación de un modelo de evaluación por competencias específico para perfiles comerciales con base técnica, replicable para otros clientes del sector; y al crecimiento del capital relacional y la base de datos de profesionales especializados del sector alimentos sudamericano.

5.4 Aporte Disciplinario: Lineamientos para la Psicología Organizacional

El aporte central de este Trabajo de Suficiencia Profesional a la Psicología Organizacional no reside en la descripción de un proceso exitoso, sino en la evidencia que este caso aporta para construir conocimiento transferible sobre la selección ejecutiva en mercados emergentes con baja industrialización sectorial. A continuación, se proponen cuatro lineamientos formales, derivados de los aprendizajes de este caso, que constituyen una contribución metodológica y conceptual replicable. Estos lineamientos, sin embargo, no agotan el aporte del trabajo: su fundamento conceptual común es la cadena estratégica de selección, constructo de elaboración propia que articula necesidad organizacional, perfil del puesto, competencias críticas, herramientas de evaluación y predictores de desempeño en una lógica causal explícita y auditable, cuya formulación y validación empírica constituyen el aporte teórico-metodológico central de este trabajo. Los lineamientos que se describen a continuación son, en ese sentido, la expresión operativa de ese principio rector aplicado a contextos específicos de la selección ejecutiva peruana.

Lineamiento 1. Protocolo de headhunting para perfiles híbridos en sectores poco industrializados.

En mercados laborales con escasez estructural de perfiles especializados, como el de la repostería industrial en el Perú, la estrategia de reclutamiento no puede limitarse a la atracción de candidatos activos. El psicólogo organizacional debe actuar como un mediador de capital intelectual especializado, construyendo inteligencia de mercado previa que identifique los nichos de talento donde residen los profesionales con el expertise requerido, independientemente de que estén o no en búsqueda activa de empleo. Este protocolo implica: (a) mapeo sistemático de las organizaciones del sector

que tienen posiciones equivalentes en su organigrama; (b) identificación de los profesionales que ocupan esas posiciones mediante redes profesionales; (c) construcción de un mensaje de aproximación que ofrezca al candidato una visión estratégica del desafío profesional, no solo una oferta salarial; y (d) criterios de inclusión que ponderen la experiencia sectorial demostrada sobre la formación académica formal, particularmente cuando el mercado no produce la combinación de credenciales deseada.

Lineamiento 2. Batería psicométrica para roles técnico-comerciales de alta gerencia.

La selección de herramientas psicométricas para perfiles ejecutivos híbridos debe responder a un criterio de validez predictiva específica para el puesto, no a la disponibilidad o familiaridad del evaluador con el instrumento. Para perfiles que combinan liderazgo técnico con gestión comercial estratégica, la combinación PAPI + Bar-On (ICE) ofrece ventajas sobre los tests de personalidad de propósito general (16PF, Big Five) porque: el PAPI discrimina específicamente entre orientación a la conquista de nuevos mercados (Necesidad de Logro, escala N) y orientación al mantenimiento de cuentas existentes, una distinción que los tests de personalidad general no capturan con claridad; y el Bar-On (ICE) evalúa la inteligencia emocional como predictor de sostenibilidad del desempeño comercial bajo presión, variable crítica en roles que deben gestionar relaciones con grandes cuentas en entornos de alta incertidumbre. La triangulación de ambos instrumentos con la entrevista STAR permite además detectar inconsistencias entre el perfil autoperpresentado y el conductual, incrementando la validez de las conclusiones.

Lineamiento 3. Modelo de evaluación de idoneidad multicriterio para selección ejecutiva.

La medición de la adecuación de un candidato a un perfil ejecutivo no puede reducirse a una valoración global impresionista. La Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada desarrollada en este trabajo ofrece un modelo replicable que: (a) descompone el perfil en dimensiones con peso diferenciado según la prioridad estratégica del puesto, validada con el cliente; (b) establece criterios operacionalizables dentro de cada dimensión, evaluados en una escala que permite comparar candidatos de manera sistemática; (c) integra en un único indicador los resultados de herramientas cualitativas (entrevista STAR) y cuantitativas (tests psicométricos); y (d) genera una clasificación objetiva y auditable que facilita la toma de decisiones y protege al psicólogo organizacional de sesgos de confirmación o preferencia personal. La aplicación de este modelo es transferible a cualquier proceso de selección ejecutiva donde el perfil del puesto pueda ser descompuesto en dimensiones de evaluación con relevancia diferenciada.

Lineamiento 4. Formación universitaria con conocimiento sectorial aplicado en Psicología Organizacional

La eficacia del psicólogo organizacional en procesos de selección ejecutiva de alta complejidad no depende exclusivamente del dominio de las herramientas psicométricas ni del conocimiento de los modelos de gestión por competencias. Depende, en igual medida, de su capacidad para comprender la lógica del negocio en el que opera: las dinámicas del sector, la estructura de la cadena de valor, los márgenes de rentabilidad, los roles críticos y las brechas de talento que caracterizan cada

industria. El presente caso evidenció que la co-construcción del perfil del puesto con el cliente, la selección de instrumentos con validez predictiva específica y la traducción de los hallazgos psicométricos en términos de riesgo estratégico comprensibles para la alta dirección fueron posibles porque el consultor poseía conocimiento sectorial previo sobre la industria alimentaria y el canal B2B. Sin ese conocimiento, el proceso habría derivado en una selección técnicamente correcta pero estratégicamente ciega.

Este lineamiento propone que los programas de formación en Psicología Organizacional de las universidades peruanas incorporen, de manera explícita y estructurada, módulos de conocimiento sectorial aplicado en sus currículas de prácticas preprofesionales y suficiencia profesional. Dichos módulos deben contemplar, al menos: (a) economía sectorial básica de los principales sectores empleadores en el contexto peruano, agroindustria, minería, retail, servicios financieros y tecnología, con énfasis en la estructura de roles críticos y las brechas de talento recurrentes; (b) lógica financiera del negocio, incluyendo la lectura de indicadores de desempeño como el P&L, el EBITDA y la gestión de cuentas clave, de manera que el psicólogo pueda dialogar con la alta dirección en términos de impacto económico y no solo de comportamiento organizacional; (c) análisis del mercado laboral sectorial, que permita al futuro profesional construir inteligencia sobre la disponibilidad, la distribución geográfica y las condiciones de empleabilidad del talento en los nichos que atenderá; y (d) ética del proceso en contextos de alta confidencialidad empresarial, particularmente en procesos de selección que involucran candidatos en actividad y clientes con estructuras corporativas sensibles.

La implementación de este lineamiento no requiere una reforma curricular profunda, sino la incorporación de contenidos transversales en los cursos existentes de Psicología Organizacional y la creación de alianzas entre las facultades de Psicología y las escuelas de negocio o los gremios empresariales del sector. El psicólogo organizacional que opera sin conocimiento sectorial no deja de ser útil, pero opera con una limitación estructural que reduce su capacidad de generar valor en los niveles de mayor complejidad y mayor impacto estratégico para las organizaciones que lo contratan.

Estos cuatro lineamientos, articulados sobre el principio de la cadena estratégica de selección, representan el aporte central de este trabajo al campo: no la descripción de un caso exitoso, sino la destilación de principios metodológicos accionables para la Psicología Organizacional peruana. Su valor no reside en cada lineamiento de manera aislada, sino en su coherencia como sistema: el psicólogo que domina el protocolo de headhunting pero carece de conocimiento sectorial no podrá co-construir el perfil con el cliente; el que maneja la batería psicométrica pero no opera bajo la lógica de la cadena estratégica no podrá justificar la elección de cada instrumento ante la alta dirección; el que aplica la matriz de idoneidad sin una ponderación validada con el negocio genera precisión aparente, no evidencia real. La integración de los cuatro lineamientos bajo el principio rector de la trazabilidad estratégica es lo que distingue una consultoría de selección ejecutiva fundamentada en evidencia de una práctica basada en experiencia acumulada no sistematizada. Es desde esa distinción que este trabajo realiza su contribución a la disciplina.

CONCLUSIONES

1. La implementación de una metodología de evaluación por competencias, articulada con la técnica STAR y la Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada, demostró ser determinante para identificar el ajuste real de un perfil híbrido técnico-comercial en un mercado de alta escasez para el sector repostería. La superación de los métodos de selección tradicionales, basados en criterios credencialistas y valoraciones cualitativas impresionistas, fue condición necesaria para el éxito del proceso.

2. La estrategia de headhunting puro, sustentada teóricamente en el enfoque de búsqueda de precisión de Newstrom (2011) y Louffat (2018), resultó ser la única estrategia viable ante la escasez estructural del perfil en el mercado peruano. El mapeo de mercado regional previo a la búsqueda fue el factor que permitió identificar los nichos de talento donde residían los candidatos más cualificados, constituyendo una herramienta de inteligencia de mercado de alto valor estratégico.

3. El proceso se completó en 43 días calendario, logrando una reducción del 28% frente a los 60 días acordados con el cliente. Esta eficiencia fue posible gracias a la ejecución paralela de etapas, al filtro telefónico exhaustivo que evitó saturar las fases finales con candidatos no calificados, y al diseño de un cronograma estructurado que incluía los tiempos de respuesta del cliente como variable controlable.

4. La Matriz de Evaluación Multicriterio Ponderada, instrumento central de este trabajo, resolvió un problema metodológico relevante: la ausencia de un mecanismo objetivo y auditable para cuantificar la idoneidad de candidatos en perfiles multidimensionales. Al ponderar las dimensiones técnica-sectorial (40%), comercial-estratégica (35%) y conductual-psicológica (25%) según la prioridad estratégica

validada con el cliente, la matriz permitió una comparación sistemática y transparente entre candidatos con perfiles diferenciados.

5. La triangulación entre la entrevista STAR, el Test PAPI y el Inventario de Bar-On (ICE) demostró su valor como mecanismo de detección de inconsistencias entre el perfil autopresentado y el conductual. En al menos dos candidatos del shortlist, los resultados psicométricos revelaron discrepancias respecto a las competencias manifestadas en la entrevista, permitiendo una toma de decisiones más informada y reduciendo el riesgo de sesgos de confirmación.

6. Los indicadores cualitativos de impacto organizacional post-contratación, lanzamiento de al menos tres nuevos productos para el canal B2B, penetración de las principales cadenas de repostería peruanas y retroalimentación positiva del cliente sobre adaptación y desempeño, sugieren que el proceso de selección fue efectivo no solo en términos de retención sino de contribución estratégica. Sin embargo, se reconoce que la ausencia de indicadores cuantitativos formales, cifras de ventas, número de cuentas incorporadas, márgenes generados, limita la solidez de esta afirmación. Esta limitación señala la principal dirección para futuras investigaciones: el desarrollo de diseños longitudinales que correlacionen resultados psicométricos con métricas de desempeño cuantificables.

7. El análisis crítico de los resultados identifica variables organizacionales intervinientes, soporte de la alta dirección, calidad del onboarding, condiciones de mercado, que pudieron haber contribuido al desempeño exitoso del ejecutivo seleccionado, independientemente de la calidad del proceso de selección. Esta

distinción es metodológicamente relevante: la selección por competencias reduce la probabilidad de error, pero no determina por sí sola el desempeño posterior.

8. Los cuatro lineamientos propuestos: protocolo de headhunting para perfiles híbridos en mercados de baja industrialización; batería psicométrica diferenciada para roles técnico-comerciales; modelo de matriz de idoneidad multicriterio; y formación universitaria con conocimiento sectorial aplicado, constituyen el aporte operativo transferible de este trabajo a la Psicología Organizacional peruana. Estos lineamientos se sustentan en un aporte conceptual de elaboración propia: la cadena estratégica de selección, constructo que articula en cinco eslabones secuenciales la necesidad organizacional, el perfil del puesto, las competencias críticas, las herramientas de evaluación y los predictores de desempeño. La ausencia de este constructo como categoría explícita en la literatura revisada, y su validación empírica en el presente caso, constituyen la contribución metodológica central de este Trabajo de Suficiencia Profesional.

RECOMENDACIONES

1. Para perfiles híbridos o de alta especialización, el diseño del proceso de selección debe comenzar con un diagnóstico de la madurez del mercado de talento, no con la definición del perfil. Si el mercado local no ofrece la combinación de competencias requerida, el proceso debe incorporar desde el inicio una estrategia de reclutamiento internacional y criterios de inclusión que ponderen la experiencia sectorial demostrada sobre las credenciales académicas formales.

2. En contextos de baja industrialización nacional, se recomienda ofrecer al cliente propuestas de selección basadas en potencial de desarrollo, además de experiencia comprobada. Si el mercado no dispone de candidatos que satisfagan todos los requisitos del perfil, la intervención puede orientarse hacia la identificación del perfil interno con mayor potencial para desarrollar las competencias necesarias en el menor tiempo posible.

3. Se recomienda establecer, desde el briefing inicial con el cliente, acuerdos formales para compartir indicadores de desempeño anonimizados al cierre del período de prueba. Esto permitiría construir evidencia cuantitativa de impacto organizacional que fortalezca la validez predictiva de los procesos documentados y contribuya a la evaluación rigurosa de la efectividad de las herramientas psicométricas utilizadas.

4. Monitorear de forma sistemática las bandas salariales para perfiles técnicos especializados o híbridos. Al tratarse de talento escaso en el mercado peruano, la retención no dependerá exclusivamente de los beneficios económicos, sino de la oferta de proyectos de innovación que eviten el estancamiento profesional del colaborador.

5. Se recomienda complementar la batería PAPI + Bar-On (ICE) con técnicas de evaluación situacional como el business case o el assessment center para posiciones ejecutivas, con el fin de observar las competencias de los candidatos en contextos controlados y reducir aún más el margen de error en la predicción de desempeño.

6. Para futuras investigaciones en el campo de la selección ejecutiva en Perú, se recomienda el desarrollo de estudios comparativos con múltiples casos que permitan construir evidencia estadística sobre la efectividad de diferentes modelos de selección en contextos de escasez de talento. Del mismo modo, se recomienda replicar y someter a contraste la cadena estratégica de selección propuesta en este trabajo, como constructo integrador de los cinco niveles del proceso, en distintos contextos organizacionales y perfiles ejecutivos, con el fin de evaluar su transferibilidad y contribuir a su consolidación como herramienta conceptual de la Psicología Organizacional aplicada.

7. Se recomienda a los programas de formación en Psicología Organizacional de las universidades peruanas incorporar, en sus currículas de prácticas preprofesionales y suficiencia profesional, módulos de conocimiento sectorial aplicado, economía de la agroindustria, estructura del sector alimentos, lógica financiera del canal B2B, que permitan al futuro psicólogo organizacional actuar como puente efectivo entre las capacidades humanas y las demandas técnicas del mercado. Esta recomendación se fundamenta en la evidencia del presente caso, donde la comprensión sectorial del consultor fue condición necesaria para co-construir el perfil del puesto con el cliente, seleccionar instrumentos con validez predictiva específica y

traducir los hallazgos psicométricos en términos de riesgo estratégico comprensibles para la alta dirección.

Referencias

- Aliaga, J. (2016). *La evaluación psicológica en el proceso de selección de personal: validez predictiva del Inventario de Personalidad y Preferencias (PAPI) en una muestra de Lima Metropolitana*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio Institucional UPCH. <https://repositorio.upch.edu.pe>
- Alles, M. (2018). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Editorial Norma.
- Araque, L., Camacho, D., & Silva, Y. (2020). *Diseño del proceso de selección y atracción del personal para el Departamento de Operaciones Online de la empresa ImagiQ S.A.S. de la ciudad de Bogotá* [Tesis de licenciatura, Universidad EAN]. https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10328/CamachoDenys_2020
- Ballesteros, C. (2024). *Los filtros telefónicos en los procesos de selección*. Portal de Empleabilidad UPCH. <https://empleabilidad.cayetano.edu.pe/noticias/los-filtros-telefonicos-en-los-procesos-de-seleccion/>
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical manual*. Multi-Health Systems.
- Boso, R. (2012). *El informe psicolaboral: lineamientos y claves para su confección*. Universidad Católica Argentina. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/6056/1/informe-psicolaboral-lineamientos-claves.pdf>

- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (11.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Chilo, A. (2025). *Proceso de reclutamiento y selección de un ingeniero senior de hidrometalurgia SX-EW del cobre de una empresa de gran minería en el Perú* [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio UPCH.
- Divantoque, E. (2020). *Plan de mejora en la calidad en los procesos de selección y reclutamiento de personal temporal en ADECCO* [Tesis de licenciatura, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/11335/Trabajo%20de%20grado.pdf>
- Franco, K. (2021). *Propuesta de mejora de la gestión del talento humano basado en el proceso de selección del personal en un hospital del MINSA en el departamento de Arequipa, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57476>
- Freire, C. J. (2022). *Evaluación del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Pública de Santo Domingo EP-CONST, 2020* [Tesis de licenciatura, ESPAM MFL].
- Kostick, M. M. (1992). *PAPI: Personality and Preference Inventory — Manual*. Cubiks.
- Louffat, E. (2018). *Reclutando y seleccionando al personal*. Pearson Educación.

- Louffat, E. (2021). *Diseño organizacional: Un enfoque de arquitectura organizacional y de capital humano* (2.^a ed.). Pearson Educación.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13.^a ed.). McGraw-Hill.
- Paucar, R. M. (2021). *Relación entre la personalidad y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de servicios en Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/11542>
- Puente, R. (2025). *El proceso de reclutamiento y selección de vendedores retail en una consultora de recursos humanos de Lima Metropolitana* [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio UPCH.
- Rodríguez, J., & Malpartida, J. (2020). *Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas*. Alpha Centauri.
<https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Segovia, L. (2022). *Plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de un operador de rodillo para un campamento en Cusco, de una empresa privada de Lima Metropolitana* [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio UPCH.
- Segovia, P. (2018). *Gestión estratégica del talento humano* (1.^a ed.). Editorial UPC.
- Snell, S. A., & Bohlander, G. W. (2018). *Administración de recursos humanos* (17.^a ed.). Cengage Learning.
- Torres, R. (2022). *Implementación de un nuevo proceso de reclutamiento y selección del talento humano en modalidad virtual en una empresa de seguridad de Lima*

- Metropolitana [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio UPCH.
- Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de Bar-On (ICE) I-CE en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*, (4), 129-160. <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147118178005.pdf>
- Villate, M. (2020). Reclutamiento y selección en procesos de expatriación [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/45136/TFG-E949.pdf>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.). SAGE Publications.
- Zamora, P. (2022). Plan de mejora del proceso de selección de personal por competencias conductuales en asesores comerciales de Asiauto S.A. – Quito: 2022 [Tesis de maestría, Universidad de Las Américas]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14512>

ANEXOS

Anexo A: Inventario de Personalidad y Preferencias (PAPI)

Hay 90 pares de frases, usted debe elegir de cada par, aquella que más se asemeje a su forma de ser o de pensar. A veces tendrá la impresión de que ninguna frase se asemeja a su manera de ser, o al contrario, que ambas lo hacen, en cualquier caso usted debe optar por una de las dos. Indique sobre la hoja de respuestas con el (1) la frase que más se acomode a su forma de ser o de pensar. Asegúrese de que pone las respuestas correctamente en la columna correspondiente, la hoja de respuesta debe coincidir con las preguntas. Así mismo asegúrese que elige una respuesta para cada frase.

Personality And Preference Inventory

- 1 Soy trabajador.
No soy de humor variable.
- 2 Me gusta hacer el trabajo mejor que los demás.
Me gusta seguir con lo que he empezado hasta terminarlo.
- 3 Me gusta enseñar a la gente cómo hacer las cosas.
Me gusta hacer las cosas lo mejor posible.
- 4 Me gusta hacer cosas graciosas.
Me gusta decir a la gente lo que tiene que hacer.
- 5 Me gusta unirme a grupos.
Me gusta ser tomado en cuenta por los grupos.
- 6 Me gusta hacer un amigo íntimo.
Me gusta hacer amistad con el grupo.
- 7 Soy rápido en cambiar cuando lo creo necesario.
Intento hacer amigos íntimos.
- 8 Me gusta "devolverlas" cuando alguien me ofende.
Me gusta hacer cosas nuevas o diferentes.
- 9 Quiero que mi jefe me estime.
Me gusta decir a la gente cuando están equivocados.
- 10 Me gusta seguir las instrucciones que me dan.
Me gusta agradar a mis superiores.
- 11 Me esfuerzo mucho
Soy ordenado. Pongo todo en su sitio.
- 12 Consigo que la gente haga lo que yo quiero.
No me altero fácilmente.
- 13 Me gusta decir al grupo lo que tiene que hacer.
Siempre continúo un trabajo hasta que está hecho.
- 14 Me gusta ser animado e interesante.
Yo quiero tener mucho éxito.
- 15 Me gusta "encajar" con grupos.
Me gusta ayudar a las personas a tomar decisiones.

- 16 Me preocupa cuando alguien no me estima.
Me gusta que la gente note mi presencia.
- 17 Me gusta probar cosas nuevas.
Prefiero trabajar con otras personas que solo.
- 18 Algunas veces culpo a otros cuando las cosas salen mal.
Me molesta cuando no le gusto a alguien.
- 19 Me gusta complacer a mis superiores.
Me gusta intentar trabajos nuevos y diferentes.
- 20 Me gusta tener instrucciones detalladas para hacer un trabajo.
Me gusta decírselo a la gente cuando me enfada.
- 21 Siempre me esfuerzo mucho.
Me gusta ir paso a paso con gran cuidado.
- 22 Soy un buen "dirigente".
Organizo bien el trabajo de un puesto.
- 23 Me enfado con facilidad.
Soy lento tomando decisiones.
- 24 Me gusta trabajar en varias actividades al mismo tiempo.
Cuando estoy en grupo me gusta estar callado.
- 25 Me encanta que me inviten.
Me gusta hacer las cosas mejor que los demás.
- 26 Me gusta hacer amigos íntimos.
Me gusta aconsejar a los demás.
- 27 Me gusta hacer cosas nuevas y diferentes.
Me gusta hablar de mis éxitos.
- 28 Cuando tengo razón me gusta luchar por ella.
Me gusta pertenecer a un grupo.
- 29 Evito ser diferente.
Intento acercarme mucho a la gente.
- 30 Me gusta que me digan exactamente cómo hacer las cosas.
Me aburro fácilmente.
- 31 Trabajo mucho.
Pienso y planeo mucho.
- 32 Me gusta dirigir el grupo.
Los pequeños detalles me interesan.
- 33 Tomo decisiones fácil y rápidamente.
Tengo mis cosas cuidadas y ordenadas.
- 34 Hago las cosas deprisa.
Yo no me pongo enfadado ni triste a menudo.

- 35 Quiero ser parte del grupo
Quiero hacer un solo trabajo a un tiempo.
- 36 Intento hacer amigos íntimos.
Intento mucho ser el mejor.
- 37 Me gustan los nuevos estilos en trajes y coches.
Me gusta ser responsable por otros.
- 38 Disfruto discutiendo.
Me gusta llamar la atención.
- 39 Me gusta agradar a mis superiores.
Estoy interesado en ser parte del grupo.
- 40 Me gusta seguir las reglas con cuidado.
Me gusta que la gente me conozca muy bien.
- 41 Me esfuerzo mucho.
Soy muy amigable.
- 42 La gente piensa que soy un buen "dirigente".
Pienso con cuidado y largamente.
- 43 A menudo me arriesgo.
Me gusta protestar por pequeñas cosas.
- 44 La gente piensa que trabajo de prisa.
La gente piensa que tengo mis cosas cuidadas y ordenadas.
- 45 Me gusta jugar y hacer deportes.
Soy muy agradable.
- 46 Me gusta que la gente esté unida y sea amistosa.
Siempre trato de terminar lo que he empezado.
- 47 Me gusta experimentar y probar nuevas cosas.
Me gusta hacer bien un trabajo difícil.
- 48 Me gusta que me traten justamente.
Me gusta decir a los demás cómo hacer las cosas.
- 49 Me gusta hacer aquellos que esperan de mí.
Me gusta llamar la atención.
- 50 Me gusta tener instrucciones precisas para hacer un trabajo.
Me gusta estar con la gente.
- 51 Siempre trato de hacer mi trabajo perfecto.
Me dicen que soy prácticamente incansable.
- 52 Soy el tipo "dirigente".
Hago amigos fácilmente.
- 53 Asumo riesgos.
Pienso mucho.

- 54 Trabajo a un paso rápido y constante.
Disfruto trabajando en detalles.
- 55 Tengo mucha energía para juegos y deportes.
Tengo mis cosas cuidadas y ordenadas.
- 56 Me llevo bien con todo el mundo.
Soy de temperamento estable.
- 57 Quiero conocer nueva gente y hacer cosas nuevas.
Siempre quiero terminar el trabajo que he empezado.
- 58 Normalmente lucho por lo que yo creo.
Normalmente me gusta trabajar mucho.
- 59 Me gustan las sugerencias de las personas que admiro.
Me gusta estar encargado de otras personas.
- 60 Me dejo influenciar mucho por la gente.
Me gusta ser el centro de atención.
- 61 Normalmente trabajo mucho.
Normalmente trabajo de prisa.
- 62 Cuando hablo el grupo escucha.
Soy hábil con herramientas.
- 63 Soy lento en hacer amigos.
Soy lento en decidirme.
- 64 Normalmente como de prisa.
Disfruto leyendo.
- 65 Me gusta el trabajo en donde puedo moverme.
Me gusta el trabajo que tenga que hacerse con cuidado.
- 66 Hago el mayor número posible de amigos.
Encuentro lo que he guardado.
- 67 Planeo a largo plazo.
Siempre soy agradable.
- 68 Tengo gran orgullo de mi buen nombre.
Insisto en un problema hasta que está resuelto.
- 69 Me gusta agradar a la gente que admiro
Quiero tener éxito.
- 70 Me gusta que otros tomen decisiones para el grupo.
A mí me gusta tomar decisiones para el grupo.
- 71 Siempre me esfuerzo mucho.
Tomo decisiones fácil y rápidamente.
- 72 El grupo hace normalmente lo que yo quiero.
Normalmente tengo prisa.
- 73 A menudo me siento cansado.
Soy lento tomando decisiones.
- 74 Trabajo de prisa.
Hago amigos en seguida.

- 75 Normalmente tengo energía.
Dedico mucho tiempo a pensar.
- 76 Soy muy cordial con la gente.
Me gusta el trabajo que requiere precisión
- 77 Pienso y planeo mucho.
Guardo todas las cosas en su sitio.
- 78 Me gusta el trabajo que requiere detalles.
Tardo en enfadarme.
- 79 Me gusta seguir a la gente que admiro.
Siempre termino el trabajo que he empezado.
- 80 Me gustan las instrucciones claras.
Me gusta trabajar mucho.
- 81 Persigo aquello que deseo.
Soy un buen "dirigente".
- 82 Hago que los demás trabajen mucho.
Soy desenfadado.
- 83 Tomo decisiones rápidas.
Hablo de prisa.
- 84 Normalmente trabajo de prisa.
Hago ejercicio con regularidad.
- 85 No me gusta conocer gente.
Me canso enseguida.
- 86 Hago muchísimos amigos.
Dedico mucho tiempo a pensar.
- 87 Me gusta pensar sobre teoría.
Me gusta trabajar con detalles.
- 88 Me gusta trabajar con detalles.
Me gusta organizar mi trabajo.
- 89 Pongo las cosas en su sitio.
Siempre soy agradable.
- 90 Me gusta que me digan qué he de hacer.
Tengo que terminar lo que he empezado.

Anexo B: Inventario de Inteligencia Emocional de Bar-On (ICE)

CUESTIONARIO

INTRODUCCION

Este cuestionario contiene una serie de frases cortas que permite hacer una descripción de ti mismo(a). Para ello, debe indicar en qué medida cada una de las oraciones que aparecen a continuación es verdadera, de acuerdo a como te sientes, piensas o actúas la mayoría de veces.

Hay cinco respuestas por cada frase.

- 1.- Rara vez o nunca es mi caso**
- 2.- Pocas veces es mi caso**
- 3.- A veces es mi caso**
- 4.- Muchas veces es mi caso**
- 5.- Con mucha frecuencia o Siempre es mi caso**

INSTRUCCIONES

Lea cada una de las frases y seleccione **UNA** de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para ti, seleccionando la letra (de la A a la E) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. Sombree el espacio correspondiente a la letra elegida.

Si alguna de las frases no tiene que ver contigo, igualmente responde teniendo en cuenta como te sentirías, pensarías o actuarías si estuviera en esa situación. Notarás que algunas frases no te proporcionan toda la información necesaria; aunque no estés seguro(a) selecciona la respuesta más adecuada para ti. No hay respuestas "correctas" o "incorrectas", ni respuestas "buenas" o "malas". Responde honesta y sinceramente de acuerdo a cómo eres **NO** cómo te gustaría ser, o cómo te gustaría que otros te vieran. No hay límite de tiempo, pero por favor trabaja con rapidez y asegúrate de responder a **TODAS** las oraciones.

1. Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso.
2. Es duro para mí disfrutar de la vida.
3. Prefiero un trabajo en el que se me diga casi todo lo que tengo que hacer.
4. Sé como enfrentar los problemas más desagradables.
5. Me agradan las personas que conozco.
6. Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida.
7. Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos.
8. Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar despierto(a).
9. Reconozco con facilidad mis emociones.
10. Soy incapaz de demostrar afecto.
11. Me siento seguro(a) de mi mismo(a) en la mayoría de situaciones.
12. Tengo la sensación que algo no está bien en mi cabeza.
13. Tengo problemas para controlarme cuando me enojo.
14. Me resulta difícil comenzar cosas nuevas.
15. Cuando enfrento una situación difícil me gusta reunir toda la información que pueda sobre ella.
16. Me gusta ayudar a la gente.
17. Me es difícil sonreír.
18. Soy incapaz de comprender cómo se sienten los demás.
19. Cuando trabajo con otros, tiendo a confiar más en sus ideas que en las mías.
20. Creo que puedo controlarme en situaciones muy difíciles.
21. Realmente no sé para que soy bueno(a).
22. No soy capaz de expresar mis ideas.
23. Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos con los demás.

- 1.- Rara vez o nunca es mi caso**
- 2.- Pocas veces es mi caso**
- 3.- A veces es mi caso**
- 4.- Muchas veces es mi caso**
- 5.- Con mucha frecuencia o Siempre es mi caso**

- 24. No tengo confianza en mí mismo(a).
- 25. Creo que he perdido la cabeza.
- 26. Soy optimista en la mayoría de las cosas que hago.
- 27. Cuando comienzo a hablar me resulta difícil deteneme
- 28. En general, me resulta difícil adaptarme.
- 29. Me gusta tener una visión general de un problema antes de intentar solucionarlo.
- 30. No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merecen.
- 31. Soy una persona bastante alegre y optimista.
- 32. Prefiero que otros tomen decisiones por mí.
- 33. Puedo manejar situaciones de estrés, sin poneme demasiado nervioso.
- 34. Pienso bien de las personas.
- 35. Me es difícil entender como me siento.
- 36. He logrado muy poco en los últimos años.
- 37. Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir.
- 38. He tenido experiencias extrañas que no puedo explicar.
- 39. Me resulta fácil hacer amigos(as).
- 40. Me tengo mucho respeto.
- 41. Hago cosas muy raras.
- 42. Soy impulsivo(a), y eso me trae problemas.
- 43. Me resulta difícil cambiar de opinión.
- 44. Soy bueno para comprender los sentimientos de las personas.
- 45. Lo primero que hago cuando tengo un problema es deteneme a pensar.
- 46. A la gente le resulta difícil confiar en mí.
- 47. Estoy contento(a) con mi vida.
- 48. Me resulta difícil tomar decisiones por mi mismo(a).
- 49. No puedo soportar el estrés.
- 50. En mi vida no hago nada malo.
- 51. No disfruto lo que hago.
- 52. Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos.
- 53. La gente no comprende mi manera de pensar.
- 54. Generalmente espero lo mejor.
- 55. Mis amigos me confían sus intimidades.
- 56. No me siento bien conmigo mismo(a).
- 57. Percibo cosas extrañas que los demás no ven.
- 58. La gente me dice que baje el tono de la voz cuando discuto.
- 59. Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas.
- 60. Cuando intento resolver un problema analizo todas las posibles soluciones y luego escojo la que considero mejor.

1.- Rara vez o nunca es mi caso

2.- Pocas veces es mi caso

3.- A veces es mi caso

4.- Muchas veces es mi caso

5.- Con mucha frecuencia o Siempre es mi caso

61. Me detendría y ayudaría a un niño que llora por encontrar a sus padres, aun cuando tuviese algo que hacer en ese momento.
62. Soy una persona divertida.
63. Soy consciente de cómo me siento.
64. Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad.
65. Nada me perturba.
66. No me entusiasman mucho mis intereses.
67. Cuando estoy en desacuerdo con alguien soy capaz de decírselo.
68. Tengo tendencia a fantasear y a perder contacto con lo que ocurre a mí alrededor.
69. Me es difícil llevarme con los demás.
70. Me resulta difícil aceptarme tal como soy.
71. Me siento como si estuviera separado(a) de mi cuerpo.
72. Me importa lo que puede sucederle a los demás.
73. Soy impaciente.
74. Puedo cambiar mis viejas costumbres.
75. Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema.
76. Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones.
77. Me deprimó.
78. Se como mantener la calma en situaciones difíciles.
79. Nunca he mentado.
80. En general me siento motivado (a) para continuar adelante, incluso cuando las situaciones se ponen difíciles.
81. Trato de continuar y desarrollar aquellas cosas que me divierten.
82. Me resulta difícil decir "NO" aunque tenga el deseo de hacerlo.
83. Me dejo llevar por mi imaginación y mis fantasías.
84. Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos.
85. Me siento feliz con el tipo de persona que soy.
86. Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar.
87. En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana.
88. Soy consciente de lo que está pasando, aún cuando estoy alterado(a).
89. Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes.
90. Soy capaz de respetar a los demás.
91. No estoy muy contento(a) con mi vida.
92. Prefiero seguir a otros que ser líder.
93. Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida.
94. Nunca he violado la ley.
95. Disfruto de las cosas que me interesan.
96. Me resulta relativamente fácil decirle a la gente lo que pienso.

Anexo C: Consentimiento Informado

FORMULARIO DE INFORMACIÓN Y CONSENTIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Mediante el presente formulario, declaro que he sido informado de lo siguiente:

El postulante autoriza de manera libre, previa, expresa e informada a LA CONSULTORA, para que realicen el tratamiento de sus datos personales proporcionados durante el presente proceso de selección para la posición de **Gerente de Nuevos Negocios**.

Finalidad del Tratamiento Los datos personales, incluyendo nombres, datos de contacto, historial laboral, formación académica y resultados de evaluaciones psicolaborales, serán tratados con las siguientes finalidades:

- Evaluar la idoneidad del perfil para la posición solicitada.
- Verificar la autenticidad de la información proporcionada (referencias laborales y grados académicos).
- Contactar al postulante para las etapas del proceso (entrevistas, evaluaciones y feedback).

Datos Sensibles Se informa al postulante que algunas pruebas aplicadas (psicométricas o proyectivas) pueden ser consideradas datos sensibles. El tratamiento de estos resultados será estrictamente confidencial y limitado a la toma de decisiones dentro del proceso de selección.

Tiempo de Almacenamiento Los datos serán conservados por un periodo máximo de **2 años** tras finalizar el proceso, a fin de considerar al postulante para futuras vacantes, salvo que este solicite la supresión de los mismos.

Declaración de Consentimiento Declaro haber sido informado sobre el uso de mis datos y brindo mi consentimiento libre para su tratamiento conforme a lo expuesto en este documento.

Nombres y Apellidos: _____

DNI _____

Fecha: ____ / ____ /

Firma del Postulante: _____