

# Comparación de los procesos de reclutamiento y selección de docentes universitarios en el contexto de Alemania y Costa Rica: una perspectiva desde la ética

## Marina Bandura

International Business Administration  
Aalen University of Applied Sciences  
✉ marinabandura85@gmail.com

## Dyalá de la O-Cordero

Escuela de Administración de Empresas  
Instituto Tecnológico de Costa Rica  
✉ ddelao@itcr.ac.cr

## Juan Pablo Caballero -Polancos

Escuela de Sociología y Trabajo Social  
Universidad Pública de Navarra  
✉ caballero.11393@e.unavarra.es

## Eugenia Ferreto-Gutiérrez

Escuela de Administración de Empresas  
Instituto Tecnológico de Costa Rica  
✉ eferreto@itcr.ac.cr

Fecha de recepción: 2 de julio del 2025 | Fecha de aprobación: 16 de abril del 2026

## Resumen

La selección adecuada del personal docente universitario es fundamental, ya que impacta directamente en la formación y la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Considerando esta relevancia, el objetivo de nuestra investigación, la cual es un estudio de caso, es comparar aspectos éticos del proceso de reclutamiento y selección en universidades públicas de Costa Rica y Alemania. Este contraste es particularmente pertinente, dado que ambos países priorizan la calidad educativa, invierten significativamente en ella y comparten vínculos históricos estrechos, lo que ofrece un terreno fértil para analizar las prácticas éticas en la contratación académica. Los resultados muestran algunas concordancias en el proceso y en las percepciones; sin embargo, los requisitos para ocupar un puesto docente divergen de forma muy marcada.

**Palabras clave:** reclutamiento y selección, personal docente, ética

## Abstract

The proper selection of university faculty is fundamental, as it directly impacts the training and quality of student learning. Considering this relevance, the objective of our research, which is a case study, is to compare the recruitment and selection process in public universities in Costa Rica and Germany. This contrast is particularly relevant, given that both countries prioritize educational quality, invest significantly in it and share close historical ties, which provides fertile ground for analyzing ethical practices in academic recruitment. The results show some concordance in process and perceptions; however, the requirements for teaching positions diverge sharply.

**Keywords:** recruitment and selection, faculty, ethics

## Introducción

Hoy en día, nuestra sociedad se enfrenta a retos muy diferentes a los de hace unos años. Incluso las empresas ya no se preocupan únicamente de obtener beneficios, sino de hacerlo de forma sostenible y ética. Esto significa que las empresas y los directivos están ahora obligados por ley o por la presión social a asumir responsabilidades y tomar decisiones éticas. Sin embargo, acontecimientos en las universidades alrededor del mundo demuestran que el sector de la educación se ve igualmente afectado por la falta de prácticas éticas.

En este contexto, la educación universitaria está llamada a equilibrar dos aspectos igualmente importantes, la enseñanza de conocimientos técnicos y la mediación de valores morales y éticos, a los que según [1], no se les ha concedido la misma importancia en los últimos tiempos. Para ello, es fundamental comprender que los profesores universitarios, dentro de su posición docente, se convierten involuntariamente en modelos de conducta, ya que sus actitudes y creencias personales influyen directamente en el desarrollo y las opiniones de sus alumnos. Por lo tanto, la selección adecuada del personal docente, que asume la función de modelo de conducta, es crucial, ya que influye directamente en la formación y la calidad de los aprendizajes del alumnado [2,3].

Desde el punto de vista administrativo, un proceso de contratación cuidadosamente diseñado garantiza que se seleccionan candidatos que no sólo cumplen los requisitos técnicos, sino que también encajan con los valores y la cultura de la empresa. Esto fomenta un mayor compromiso de los empleados, aumenta la productividad general de la empresa y refuerza la retención de los empleados. Por ello, se reducen los costes de rotación de personal y se permite una asignación más eficiente de las finanzas; además, la ejecución diligente del reclutamiento y la selección es crucial [4, 5].

El objetivo de la investigación es comparar aspectos éticos del proceso de reclutamiento y selección en algunas universidades públicas de Costa Rica y de Alemania. El contraste tiene sentido porque estas universidades de ambos países valoran la calidad de la educación y realizan fuertes inversiones en ésta e históricamente están estrechamente relacionados.

Este trabajo es una investigación cualitativa basada en la recogida y el análisis de datos no numéricos. El enfoque elegido es un estudio de caso, ya que es particularmente adecuado para examinar fenómenos complejos como los procesos de reclutamiento y contratación de profesores universitarios en detalle en el contexto de las prácticas de la vida real [7]. Al tratarse de un estudio de caso, no fue necesario un diseño muestral.

Para el sustento teórico del estudio se realizó una profunda revisión literatura; así como, la revisión documental de páginas web y documentos técnicos de 15 universidades públicas (5 costarricenses y 10 alemanas). Adicionalmente, se realizaron entrevistas virtuales a profundidad las cuales fueron grabadas y transcritas literalmente para poder ser procesadas en el software Atlas.ti (v26). Se aclara que una universidad costarricense no participó del proceso de entrevista.

Se realizó un proceso de categorización analítica mediante el uso de redes semánticas en Atlas.ti, permitiendo la transición de códigos descriptivos a dimensiones conceptuales, es decir, se elaboraron nubes de palabras, conceptos y códigos para el análisis inicial de los datos; lo que, posteriormente permitirá a través de un proceso de abstracción (categorización analítica) elaborar árboles de códigos que permitan identificar patrones.

## Resultados

En Alemania la mayoría de las universidades son estatales; por lo tanto, reciben una financiación considerable [8]. La Ley Marco de Educación Superior se aplica a todas las universidades alemanas y proporciona la base jurídica, pero otras disposiciones son responsabilidad de cada uno de los estados federales. A pesar de ello, las universidades tienen derecho a la autoadministración y a la libertad académica; es decir, son libres de elegir sus propios proyectos de investigación y planes de estudios.

Los entrevistados revelaron que las universidades alemanas cuentan con un detallado protocolo de selección y contratación que se sigue al pie de la letra. Las directrices establecidas por las universidades y parcialmente por el Ministerio de Educación de cada estado de Alemania definen cada una de las fases del procedimiento, conformación del comité de selección y otros detalles relacionados. Las fases principales de cada proceso individual de cada universidad o facultad son similares, pero el énfasis o la atención que se presta a determinados criterios, como las aptitudes esperadas o las características deseadas y otros, muestran variaciones. Los participantes en la entrevista explicaron que esto es consecuencia de los diferentes perfiles de las universidades y de las distintas aptitudes que desean las facultades y titulaciones, por lo que buscan candidatos con determinadas características que se adapten a sus necesidades.



Figura 1. Elaboración propia. Alemania: nubes de códigos sobre las temáticas de las entrevistas.

A diferencia de Alemania, donde existen cuatro diferentes tipos de universidades (universidad tradicional, universidades técnicas, universidades de enseñanza dual y las universidades de ciencias aplicadas) en Costa Rica sólo existe un tipo de institución de enseñanza superior: *la universidad*. Hay cinco universidades estatales las cuales reciben financiación estatal del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES).

Existen algunas diferencias en la ejecución del procedimiento de reclutamiento y selección debido a la autonomía de cada universidad. Las principales funciones de un profesor en una universidad pública en Costa Rica son las tareas administrativas, la docencia, la investigación y la extensión. Una vez que una persona ha obtenido un título universitario, puede continuar su carrera académica. Para ser profesor en Costa Rica no es obligatorio poseer el título de doctor como sí lo es en Alemania.

Con la ayuda del programa Atlas.ti se realiza una identificación de patrones para crear nubes de códigos que permita una mejor visualización de los conceptos o términos más frecuentes que aparecen en las entrevistas realizadas. En el caso de Alemania, se puede observar que la temática que más resalta tiene que ver con el proceso de selección (Selection Process), seguido de las prácticas éticas (Ethical Practices) sobre las que se basa este artículo.

Sin embargo, en el caso de Costa Rica y siguiendo el mismo proceso de análisis, la temática que más resalta son sin duda las prácticas éticas (Ethical Practiss) y en segundo lugar los criterios formales de contratación (Formal Hiring Criteria).



En el caso de Alemania, las prácticas éticas del proceso de contratación docente, según la percepción de las personas entrevistadas, están asociadas a la dinámica política en temas de transparencia. En Costa Rica se da importancia a la igualdad de condiciones dentro de lo establecido por los reglamentos. En ambos casos, se menciona la importancia de la transparencia y de los valores (como la integridad) durante el proceso.

## Nepotismo

El nepotismo en este trabajo describe el favoritismo hacia amigos o conocidos independientemente de si otros candidatos están mejor cualificados. Este concepto impide tomar decisiones transparentes y justas, así como la igualdad y la equidad. La evidencia de las entrevistas señala que en las universidades alemanas se presta especial atención a este tema, presumiblemente por las consecuencias legales que conlleva. Mientras que, en Costa Rica, el tema tiene una relevancia marginal.

En Alemania el riesgo del nepotismo se hace presente debido a diferentes motivos, pero entre ellos está la escasez de personas a contratar como indica el informante 1:

Bueno, como dije, existe un riesgo, especialmente cuando se trata de **solicitantes desconocidos**, es como lanzarse al agua fría. (...). Personas que ya han sido empleados o algo así, porque ya conocen la estructura y nosotros ya los conocemos – Entrevista 1

O bien sea por intereses personales o por tratarse de colegas, tal como lo exponen los informantes 2 y 14:

Existe, por supuesto, la posibilidad de que los miembros individuales del comité puedan promover particularmente a candidatos individuales de manera informal. Por ejemplo, porque son antiguos colegas o porque han trabajado con ellos en un proyecto de investigación – Entrevista 2

Un riesgo es que, en su selección inicial de la base de datos que les enviamos, los jefes podrían elegir personas que conocen o que están relacionadas con ellos de trabajos anteriores, información que quizás nunca descubramos porque no se divulga durante el proceso- Entrevista 14

En el caso de Costa Rica el tema del nepotismo es un riesgo que está presente según el criterio del informante 11:

Por ejemplo, el candidato B pudo haber sido el más fuerte según las evaluaciones, pero se elige al candidato A en su lugar, simplemente porque es más simpático, tiene una personalidad más agradable o crea un mejor ambiente en la escuela – Entrevista 11

Tanto en Alemania como en Costa Rica se constata la preocupación existente por este tema del nepotismo y la influencia de favoritismos.

## Falta de evaluación ética

Con esta expresión se hace referencia a la evaluación formal insuficiente o totalmente ausente de los valores éticos de los candidatos en el proceso. También se refiere a la falta sistemática de consideración de la imparcialidad, la transparencia o el conflicto de intereses o la parcialidad, lo que deja un vacío en la responsabilidad de nombrar al candidato óptimo. Los resultados nos señalan la existencia de una incertidumbre en los procesos de nombramiento en las universidades alemanas sobre cómo se pueden medir ciertas características de los candidatos, se desconoce cómo deben medirse los valores éticos; por lo tanto, se basan únicamente en la ley y los reglamentos.

Algunas personas entrevistadas señalan la existencia de incertidumbre en los procesos de nombramiento en las universidades alemanas sobre cómo se pueden medir ciertas características de los candidatos, se desconoce cómo deben medirse los valores éticos; por lo tanto, se basan únicamente en negociaciones, ley y reglamentos.

En este contexto el informante 1 expresa su preocupación por la influencia de la política en la contratación:

Sería justo si realmente no fuera el caso, como dije antes, de que la política aún juega un papel. En otras palabras, si realmente pudiera tratar a todos por igual sin tener que preocuparme por estas relaciones comerciales – Entrevista 1

Así como la dificultad para medir valores éticos, ceñéndose más a la ley que a la ética como expone el informante 2:

La identidad ética es, por supuesto, difícil de evaluar. En realidad, la universidad sólo opina que sí, que no contratamos a delincuentes que hayan sido juzgados de esta manera. Ciertos comportamientos éticos son en realidad difíciles de comprobar de otro modo. Nos atenemos a la ley, es todo lo que podemos hacer”. – Entrevista 2

De una manera improvisada como dice el informante 3:

“Realmente no lo sé, así que básicamente solo puedes averiguarlo hablando con él sobre varias cosas durante un poco más de tiempo” - Entrevista 3

O con dificultades para preguntar directamente sobre valores éticos

“No es algo que se pregunte directamente, o si se pregunta directamente, la respuesta es sí, por supuesto que no, pero diría que desde mi punto de vista se puede preguntar eso, pero no creo que se pueda deducir explícitamente nada de ello – Entrevista 7

La mayoría de las universidades de Costa Rica parecen tener un vacío similar en sus procesos. Los valores éticos no están incluidos en el proceso de toma de decisiones, al igual que no lo están en Alemania.

Tal como indica el informante 12 sobre la falta de evaluación ética:

“Sé que últimamente ha habido propuestas porque yo he dejado una propuesta, pero no han sido recibidas, así que esa parte falta, lo cual creo que es muy importante” - Entrevista 12

Lo que muestran las personas entrevistadas es la preocupación por la falta de evaluación ética en las personas que serán seleccionadas para un puesto de docente, indicando que la política que cuestiona la igualdad en la elección, ceñirse solo a la ley, improvisar, siguen siendo riesgos éticos presentes en la selección de personal.

## Conclusiones

Este análisis de aspectos éticos en el proceso de reclutamiento y selección en algunas universidades alemanas y costarricenses ha de invitar a establecer estrategias para reforzar la ética en el reclutamiento y la selección.

Orientar el proceso de contratación y selección del profesorado hacia un mecanismo ético debería ser un imperativo institucional. Reforzar la idea de que un proceso ético de contratación y selección no es sólo un requisito legal, sino un imperativo moral y estratégico para la universidad. Invertir en un proceso ético se traduce en atraer y retener a los mejores profesores, mejorar la calidad académica y de la investigación, reforzar la reputación institucional y fomentar una cultura de justicia y equidad en el mundo académico.

Es responsabilidad de las universidades ser modelos de integridad, empezando por la puerta de entrada de su profesorado.

## Referencias

- [1]. Esteban Bara, F., Mauri Álvarez, M. M., Román Maestre, M. B., & Vilafranca Manguán, I. (2018). *El compromiso ético en la formación universitaria: reflexiones y recomendaciones* (Vol. 36). ICE y Ediciones OCTAEDRO.
- [2]. Cambronero Alpizar, J. R. (2023). Ética cívica y universidad: más allá de una relación obvia. *Revista Estudios*.
- [3]. Gino, F. (2015). Understanding ordinary unethical behavior: why people who value morality act immorally. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 3, 107–111. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2015.03.001>
- [4]. Lara Martínez, O. R. L. (2025). Reclutamiento laboral para estudiantes y profesionistas. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3462>
- [5]. García Castro, P. E., Gatica Barrientos, M. L., Cruz Sosa, E. R., Gatica, K. L., Vargas Hernández, R. D. R., Hernández García, J., Ramos Velázquez, V. A., & Macías Díaz, D. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 6, 12.
- [7]. Klandt, H., & Heidenreich, S. (2017). *Empirische Forschungsmethoden in der Betriebswirtschaftslehre*. <https://doi.org/10.1515/9783486709728-202>
- [8]. DAAD (Ed.). (2014). *Das deutsche Hochschulsystem auf einen Blick*. Retrieved January 6, 2025, from <https://www.uni-hamburg.de/schule-und-uni/beratung/deutsche-schulen-und-dsd-schulen-im-ausland/deutsches-hochschulsystem-admin-faltblatt-2014-de-daad.pdf>

## Sobre los autores

### Marina Bandura

Marina Bandura es licenciada en Administración de Empresas Internacionales. Su trabajo de fin de carrera, se realizó en el marco de un acuerdo de colaboración académica entre la Universidad de Aalen y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), y se centró en un análisis comparativo de los procesos reclutamiento y selección de personal docente en el contexto universitario internacional. [https://orcid.org/\[0009-0001-9879-0906\]](https://orcid.org/[0009-0001-9879-0906])

### Dyalá de la O-Cordero

Dyalá de la O Cordero es Doctora en Dirección de Empresas del Tecnológico de Costa Rica. Como investigadora ha participado en varios proyectos nacionales e internacionales, cuenta con varias publicaciones académicas y amplia participación en congresos internacionales. Profundiza en campos como la Economía Social, Emprendimientos Femeninos, RSE y Ética Profesional. <https://orcid.org/0000-0002-2974-5554>

### Juan Pablo Caballero-Polancos

Juan Pablo Caballero Polancos es Trabajador Social y Sociólogo graduado de la Universidad Pública de Navarra, en España. Es Eticista y miembro del grupo EFIMEC (Ética, Filosofía y Epistemología de la Ciencia). Máster en intervención individual, familiar y grupal y actual doctorando del Departamento de Sociología y Trabajo Social de la misma universidad. Colaborador habitual con profesorado del TEC en temas de Ética, Ética Profesional y Ética Deontológica, así como en cultura y comportamiento organizacional. Como investigador profundiza en campos como la Economía Experimental, Ética Profesional y entrenamiento ético para empresas y universidades. <https://orcid.org/0000-0002-1946-4222>

### Eugenia Ferreto-Gutiérrez

Eugenia Ferreto Gutiérrez es Doctora en Dirección de Empresas del Tecnológico de Costa Rica. Como investigadora ha participado en varios proyectos nacionales, cuenta con varias publicaciones académicas y amplia participación en congresos internacionales. Ha investigado en campos como el Emprendimiento, Talento Humano, Incubación de Empresas y Ética Profesional. Orcid [0000-0001-8587-4425](https://orcid.org/0000-0001-8587-4425)