

Un vistazo al proceso de contratación de personal docente y administrativo universitario en Costa Rica

Virginia Soley Heredia

Maestría en Investigación Empresarial
Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica
✉ v.soley.1@estudiantec.cr

Óscar Maroto Calvo

Escuela de Administración de Empresas
Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica
✉ omaroto@itcr.ac.cr

Alondra Melissa Vargas Campos

Escuela de Administración de Empresas
Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica
✉ alovargas@estudiantec.cr

Fecha de recepción: 2 de octubre 2025 | Fecha de aprobación: 10 de setiembre 2026

Resumen

El propósito de esta investigación es identificar el perfil de las personas reclutadores, la manera en que se manejan los procesos de reclutamiento y selección de personal docente y administrativo en las universidades costarricenses y el uso de herramientas éticas dentro de dichos procesos. La investigación corresponde a un estudio cuantitativo exploratorio aplicado a una muestra de profesionales dedicados al reclutamiento y selección de personal en centros de enseñanza de educación superior, tanto públicos como privados en Costa Rica. La novedad que aporta el estudio es el análisis de la inclusión de elementos éticos en los procesos de contratación por parte de las personas profesionales de reclutamiento y selección, además, de la brecha entre el conocimiento sobre la existencia de códigos de ética institucional y su implementación. Los resultados revelan una brecha entre el conocimiento y la aplicación de parámetros éticos dentro de los procesos de reclutamiento y selección de las universidades.

Palabras clave: reclutamiento, selección de personal, ética profesional, ética

Abstract

The purpose of this research is to identify the profile of recruiting entities, the way recruitment and selection processes for faculty and administrative staff are managed at Costa Rican universities, and the use of ethical tools within those processes. The research consists of an exploratory quantitative study applied to a sample of professionals engaged in the recruitment and selection of staff at higher education institutions, both public and private, in Costa Rica. The novelty of the study lies in its analysis of the inclusion of ethical elements in hiring processes by recruitment and selection professionals, as well as the gap between awareness of the existence of institutional codes of ethics and their implementation. The results reveal a gap between awareness and the application of ethical standards within university recruitment and selection processes.

Keywords: recruitment, personnel selection, professional ethics, ethics

Introducción

El presente estudio surge en el marco del proyecto de investigación: “Instrumento para apoyar el proceso de reclutamiento y selección de personal docente universitario con liderazgo ético profesional”, inscrito en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión del Instituto Tecnológico de Costa Rica. El objetivo es explorar el perfil de las personas reclutadores, la manera en que se manejan los procesos de reclutamiento y selección de personal en las universidades costarricenses y el uso de herramientas éticas dentro de dichos procesos.

Esta investigación pretende ser un primer acercamiento al contexto actual de los procesos de reclutamiento y selección de universidades en Costa Rica, considerando la implementación de elementos éticos. Este proceso incluye la consulta sobre la prevalencia de códigos de ética, su divulgación y aplicación. Se espera que el estudio contribuya a la conceptualización de una herramienta ética que facilite la gestión de las personas profesionales de talento humano, y facilite la selección de docentes con liderazgo ético profesional.

Metodología

Este es un estudio exploratorio cuantitativo a partir de un cuestionario online autoadministrado. El universo del estudio fueron 58 universidades públicas y privadas de Costa Rica inscritas en Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP). De estas, cinco corresponden con universidades públicas y 53 con universidades privadas.

Tras la validación del cuestionario, este fue distribuido por correo electrónico a 33 personas encargadas de área de universidades públicas y privadas. Hubo 25 universidades que no participaron en la investigación por distintos motivos, como por ejemplo no poder contactar con ellas o no mostrar interés en este tipo de estudio. De las universidades a las que se les envió el formulario, cinco fueron públicas y 28 privadas. Esto corresponde con el 56,9% del universo, siendo la tasa de respuesta un: 42,4%.

El formulario estuvo disponible desde el 24 de abril hasta el 30 de mayo de 2025, período en el cual se recopilaron 14 respuestas válidas. Por parte de las universidades públicas se obtuvo respuesta del 60% de la muestra, en el caso de las universidades privadas se obtuvo respuesta del 39,28% de la muestra.

A continuación, se presenta un análisis de los datos recopilados en el estudio, el cual se desarrolló en dos fases, según describe Hernández [1]: la depuración de bases de datos y el análisis descriptivo.

Resultados

Se realizó una categorización de cargos y departamentos según la naturaleza del puesto, y se determinaron 3 perfiles: Especialista en Recursos Humanos, Administrativo y, Dirección. En cuanto al tipo de universidad, el 78,57% son universidades privadas y el 21,43% restante corresponde a universidades públicas.

En relación con la frecuencia de los procesos de reclutamiento y selección, el 50% de las universidades indicó que los realiza en cualquier momento y según la necesidad; mientras que, el 50% restante los realiza entre una y seis veces por año. Respecto al reglamento formalizado para el reclutamiento y selección de personal, este existe en el 85,71%, en el 7,14% el documento está en desarrollo o no se ha implementado formalmente y el 7,14% no cuenta con dicho documento. En este contexto, en el 41,67% de los casos el reglamento se aplica estrictamente en todos los procesos, en contraparte, un 50% aplica el reglamento con excepciones justificadas y especificadas. Solamente el 8,33 % lo sigue con excepciones no justificadas ni especificadas.

Por otro lado, es importante señalar que la principal fuente utilizada en los procesos de reclutamiento y selección son las recomendaciones internas, con un 78,57%. Le sigue el registro de elegibles con un 71,43%, y los concursos de antecedentes con un 28,57% de los participantes. Es relevante mencionar, que un 57,14% utiliza otras fuentes distintas de reclutamiento en el siguiente orden de relevancia: plataformas de reclutamiento (28,57%), registro de oferentes (14,29%), redes sociales, Colegios Profesionales y Agencia Nacional de Empleo (7,14%).

Las etapas definidas en el proceso de reclutamiento y selección mencionadas con mayor frecuencia en el primer cuartil fueron: entrevista estructurada (92,86%), preselección de candidatos (85,71%), revisión de atestados y verificación de requisitos (85,71%), proceso de deliberación y selección final (78,57%) y publicación de la convocatoria (78,57%). En el segundo cuartil de menciones están: evaluación de competencias (71,43%), aplicación de pruebas psicométricas (64,29%) y aplicación de pruebas técnicas (57,14%). Por último, las etapas con menos cantidad de menciones, correspondientes al tercer y cuarto cuartil fueron: redacción de pedimentos o criterios de selección (42,86%), periodo de apelaciones (14,29%), y otros, con única opción propuesta: definición de criterios de evaluación (7,14%).

Por otra parte, el 85,71% de las universidades sí consulta el manual de puestos para definir los requisitos en el reclutamiento docente; mientras que, el 14,28% no lo utiliza o no existe. Otras etapas en las que se utiliza el manual de puestos son: en la etapa de entrevistas para contrastar con el perfil del puesto (15,38%), durante la revisión de atestados, para verificar requisitos (15,38%) y otras (7,99%).

En cuanto a la redacción de los pedimentos o criterios de selección, el responsable con mayor cantidad de menciones fue la Facultad o Escuela correspondiente al 78,57%. Le sigue el Departamento de Talento Humano con un 64,29% de menciones. Por último, los responsables con menos cantidad de menciones fueron: comisión propuesta para tal propósito (42,86%), directivos universitarios (21,43%) y Consejo Universitario (7,14%). Es importante destacar que en un 14,29% de las menciones de los participantes indicaron utilizar criterios estándar predefinidos sin modificaciones y un 7,14% respondió “no sé/no aplica”.

Respecto a las distintas formas en que se lleva a cabo la primera selección de personas candidatas dentro del proceso de reclutamiento, la más utilizada es la selección automática de quienes cumplen los requisitos mínimos (28,57%), seguido de la realización de un análisis comparativo entre personas candidatas antes de definir quiénes avanzan (21,43%) y la aplicación de criterios adicionales más allá de los requisitos mínimos (21,43%). Por otra parte, las formas menos aplicadas son: dependencia del tipo de puesto y su complejidad (7,14%) y no hay una

preselección formal, todas las personas que cumplen los requisitos avanzan (7,14%). El 14,29% de las menciones fueron "otros".

La relevancia de los criterios de selección se determinó según las evaluaciones positivas y la intensidad de estas, lo cual permitió clasificar en primer lugar: la formación académica, con un 100% de valoraciones positivas; en segundo lugar: la experiencia en puestos similares, con un 100% de puntuaciones positivas, pero con menor intensidad de relevancia; en tercer lugar: las evaluaciones técnicas, con un 71,2% de calificaciones positivas y por último la producción científica, con un 57,1% de menciones positivas.

En relación con los métodos de evaluación utilizados en el proceso de selección, las dos opciones más mencionadas fueron: la entrevista estructurada y la revisión de atestados, las cuales fueron nombradas por el 100% de los reclutadores. Como métodos secundarios se pudo identificar: las evaluaciones de competencias específicas (64,29%) y las pruebas técnicas escritas (57,14%), mencionados por más de la mitad de los reclutadores. Por último, los métodos menos utilizados fueron: assessment center (35,71%) y clase muestra (21,43%). El 28,57% de las personas reclutadoras incluyeron la opción "otros" en cuanto a los métodos de evaluación, en esta opción incluyeron: test y pruebas (75%) y depende del puesto (25%).

En lo que respecta a temas éticos durante el proceso de reclutamiento y selección, el 85,71% afirmó que existe un código de ética en su universidad, frente a un 14,29% que indicó que no sabía de su existencia (Figura 1).



Fig 1. Existencia de un código de ética. Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, sobre la implementación de programas de ética, solamente el 35,71% indicó que se realizaban, mientras que, el 35,71% que no sabía y el 28,57% indicó que no se realizaban (Figura 2). Asimismo, de los reclutadores que indicaron que su universidad contaba con programas de ética, el 60% de las personas mencionaron como tipo de programa implementado las capacitaciones, el 40% señaló campañas y el 20% indicó documentos como: estatutos, manuales y reglamentos. Cabe señalar que solamente dos reclutadores mencionaron más de un programa de ética.



Fig 2. Implementación de programas de ética. Elaboración propia.

En cuanto a la frecuencia de implementación de los programas de ética, los reclutadores indicaron que su universidad contaba con estos: siempre (20%), frecuentemente (40%), dos veces al año (20%) y no indicó (20%). Sobre la existencia de un enfoque de equidad en el proceso de reclutamiento, el 57,14% de los participantes afirmaron que sí existe, mientras que el 42,86% indicó que no existe.

Los reclutadores que señalaron que su universidad cuenta con un enfoque de equidad mencionaron mediante una pregunta abierta que este se da a través de: Ley (37,5%), enfoques específicos como discapacidad, género e igualdad de oportunidades (25%) y política institucional (12,5%). Además, el 25% de los entes reclutadores no mencionaron enfoques específicos. Sobre la inclusión de preguntas éticas en los procesos de reclutamiento y selección, un 50% confirmó su uso, un 28,57% respondió no saber si se incluían este tipo de interrogantes y un 21,43% negó su uso. De igual forma, del total de participantes que afirmó la inclusión de preguntas éticas, el 57,14% proporcionó ejemplos específicamente relacionados con casos éticos, mientras un 42,86% indicó que no se aplicaban preguntas de este tipo.

En relación con la capacitación sobre cómo abordar problemas éticos en procesos de reclutamiento y selección, el 28,57% afirmó haber recibido dicho tipo de formación, mientras que el 71,43% mencionó no haberla recibido. Todas las personas que tuvieron formación en el tema la consideraron muy útil.

Conclusión

A partir de la investigación realizada, se pudo identificar un perfil de reclutadores en las universidades costarricenses caracterizado por su especialización y experiencia. En cuanto al proceso de reclutamiento y selección, se logró identificar las unidades participantes y responsables de las diferentes etapas.

Por otra parte, se pudo dilucidar una brecha entre el conocimiento sobre la existencia de códigos de ética institucional y la implementación de estos. Los datos indican que la mayoría de las universidades poseen un código de ética, pero al indagar sobre programas, los reclutadores no mencionan ningún tipo. A raíz de esto surge la interrogante sobre ¿cómo se divulga el código de ética institucional en las universidades que no cuentan con programas de ética?

Asimismo, en la revisión sobre la existencia de un enfoque de equidad en el proceso de reclutamiento, casi la mitad de los reclutadores consultados afirmaron que dicho enfoque no está presente, este aspecto sugiere un desconocimiento sobre la legislación del país.

Por último, en relación con la inclusión de preguntas éticas en los procesos de reclutamiento y selección, solamente la mitad de los participantes afirmaron la aplicación de dichas interrogantes, lo cual pone en evidencia que el tema ético podría no ser relevante en el contexto del reclutamiento y selección de personal en las universidades participantes del estudio.

Referencia (IEEE)

- [1] R. Hernández-Sampieri, C. Fernández-Collado, y P. Baptista-Lucio, *Metodología de la investigación*, 6ª ed. México: McGraw-Hill, 2014.

Sobre los autores

Virginia Soley-Heredia.

Investigadora y consultora empresarial. Estudiante del Doctorado en Investigación Empresarial del Tecnológico de Costa Rica, Magíster en Investigación Empresarial, Bachiller en Publicidad y Relaciones Públicas y Técnica en Análisis de Datos. Es fundadora y consultora en Datatelling, firma especializada en inteligencia de negocios y análisis de stakeholders. Su trabajo académico integra la economía experimental con el desarrollo organizacional. Sus líneas de investigación son la ética en la contratación y gestión del talento humano, cultura y clima organizacional, transferencia de conocimiento y estrategia empresarial. <https://orcid.org/0009-0006-0126-5846>

Óscar Maroto-Calvo

Administrador de empresas, con maestría en Dirección de Empresas y licenciatura con énfasis en Recursos Humanos del Tecnológico de Costa Rica. Docente de la Escuela de Administración de Empresas del TEC e investigador del proyecto: Instrumento para apoyar el proceso de reclutamiento y selección de personal docente universitario con liderazgo ético profesional. Socio consultor de Humantech, firma especializada en desarrollo organizacional y gestión integral y sistémica del talento. Sus líneas de investigación son la ética en los procesos de contratación y el estudio del síndrome de burnout. <https://orcid.org/0009-0001-5287-5541>

Alondra Vargas-Campos.

Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, con experiencia como asistente de investigación en el proyecto: Instrumento para apoyar el proceso de reclutamiento y selección de personal docente universitario con liderazgo ético profesional. En el marco de este proyecto desarrolla su Trabajo Final de Graduación (TFG modalidad tesis) el cual se enfoca en el desarrollo de una propuesta para un macro caso en el área de ética empresarial. <https://orcid.org/0009-0001-3277-9587>