

CARRERA DE TALENTO HUMANO

TEMA:

Aplicaciones del HEAD HUNTING en la contratación de personal académico directivo: estudio de caso en el Instituto Tecnológico Particular Superior Sudamericano

AUTOR:

Tifanny Viviana Marín Gonzalez

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
Tecnólogo Superior en Administración del Talento Humano

TUTORES:

Mgtr. John Chuquimarca Llivichusca

CUENCA – ECUADOR, 2025

INSTITUTO DE TECNOLOGIAS SUDAMERICANO
GENUINA EDUCACION SUPERIOR
ESTABLECIDO EN 1995

DERECHOS DE AUTOR

Los derechos de esta obra son irrenunciables y corresponden a su **AUTOR**, incluido sus derechos patrimoniales. **El Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano** tiene licencia gratuita e intransferible sobre esta obra para su uso no comercial, de necesitar su uso comercial requiere autorización de su titular.

INSTITUTO DE TECNOLOGIAS SUDAMERICANO
GENUINA EDUCACION SUPERIOR
ESTABLECIDO EN 1995

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Aprobación del Trabajo de Titulación

Doy fe que el trabajo desarrollado por el/la/los estudiantes: **MARÍN GÓNZALEZ TIFANNY VIVIANA**, con el título **"Aplicaciones del Head Hunting en la contratación de personal con cargos académicos directivos en la educación superior"**, cumple con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Atentamente,

Mgtr. John Sebástian Chuquimarca Llivichushca

C.I 0105689517

INSTITUTO DE TECNOLOGIAS SUDAMERICANO
GENUINA EDUCACION SUPERIOR
ESTABLECIDO EN 1995

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, **MARÍN GONZALEZ TIFANNY VIVIANA**, estudiante del **Instituto Tecnológico Superior Particular Sudamericano** de la ciudad de Cuenca - Ecuador, que cursó la Tecnología en **Administración de Talento Humano,** declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre **"APLICACIONES DEL HEAD HUNTING EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL ACADÉMICO DIRECTIVO: ESTUDIO DE CASO EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO PARTICULAR SUPERIOR SUDAMERICANO"** así como las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

MARÍN GONZALEZ TIFANNY VIVIANA

0107884611

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios, por ser mi guía constante, por darme la fuerza, sabiduría y claridad, necesarias para culminar este camino. A mi madre, Rosa González, por su amor incondicional, su ejemplo de lucha y entrega, y por enseñarme a nunca rendirme.

A mi hermano, Ismael Ortiz, por su apoyo constante, por motivarme con su compañía y palabras de aliento. Y a mi pareja, por su paciencia y por creer en mí incluso en los días más difíciles. Este trabajo es también reflejo del amor y respaldo que siempre me han brindado.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento al Instituto Tecnológico Particular Sudamericano por facilitar el desarrollo de esta investigación y abrir sus puertas con disposición y compromiso. A mi tutor académico, gracias por su valiosa orientación, por su tiempo y por motivarme a alcanzar un nivel de excelencia. A mis padres gracias por su amor, apoyo incondicional y por ser mi mayor motivación en este camino académico y personal.

Contenido

INTRODUCCIÓN 7
Objetivos de la investigación 10
Objetivo general 10
Objetivos específicos 10
Pregunta de Investigación 10
Materiales y métodos 11
Figura 1 12
Prioridad relativa 12
Puntos de integración y metainferencia 13
Justificación del enfoque mixto 13
IAP de Candidatos 13
IAP FINALISTAS 14
Resultados 16
Fuentes de datos 16
Analisis de CV 18
Matriz CPM 23
Figura 1: Duración proceso de selección bajo el método tradicional 24
Figura 2: Duración proceso de selección tradicional comparado con el head hunting 25
Figura 3: Duración del proceso al aplicar el head huntig 25
Discusión 27
Conclusiones 29
Recomendaciones 31
Referencias bibliográficas 32

RESUMEN

El presente artículo analiza el uso de la estrategia de head hunting (caza de talentos) en la contratación de personal académico directivo, a través de un estudio de caso en el Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano. El objetivo de este estudio es proponer un modelo de aplicación de head hunting para optimizar la contratación de personal a los cargos académicos directivos en la institución educativa. Mediante una metodología mixta con diseño convergente paralelo, combinando entrevistas, análisis documental y observación, además del cálculo del Índice de Ajuste al Perfil (IAP). Los resultados evidencian que el head hunting permite identificar candidatos pasivos altamente calificados y agiliza el proceso de contratación, mejorando la adecuación al perfil requerido. La discusión contrasta estos hallazgos con la literatura reciente, destacando el valor estratégico de atraer talento de alto nivel en instituciones de educación superior. El estudio concluye que la aplicación del head hunting puede optimizar la contratación de directivos académicos, si bien se reconocen limitaciones, se proponen recomendaciones para implementaciones futuras.

Palabras clave: Head Hunting, reclutamiento ejecutivo, personal académico, talento humano, educación superior.

ABSTRACT

This article analyzes the use of headhunting in the recruitment of academic management staff through a case study at the Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano. The objective of this study is to propose a model for applying headhunting to optimize the recruitment of staff for academic management positions at the educational institution. The study uses a mixed methodology with a parallel convergent design, combining interviews, documentary analysis, and observation, in addition to calculating the Profile Fit Index (PFI). The results show that headhunting allows for the identification of highly qualified passive candidates and streamlines the recruitment process, improving the fit with the required profile. The discussion contrasts these findings with recent literature, highlighting the strategic value of attracting high-level talent in higher education institutions. The study concludes that the application of headhunting can optimize the recruitment of academic managers; although limitations are acknowledged, recommendations for future implementation are proposed.

Keywords: Headhunting, executive recruitment, academic staff, strategic human talent, higher education.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión del talento humano se considera como una prioridad para la proyección, la eficacia y la competencia de las organizaciones que, de forma complementaria, abarcan a lo que son las instituciones de educación superior. En este sentido, en las instituciones de educación superior, como el Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano, la selección de personal de los cargos de la dirección académica cobra un papel relevante porque son estos cargos quienes lideran los procesos institucionales, impulsando el buen nivel del aprendizaje al orientar a los docentes. A partir de esto, hay que tener en cuenta que las instituciones de educación superior deben contar con procesos de selección de personal de acuerdo con los objetivos que tienen establecidos. Sin embargo, éstas suelen enfrentarse a problemas en la contratación de los cargos de dirección para la enseñanza superior; entre los que se encuentran: el tiempo estimado de la selección, la rotación del personal, la falta de procedimientos estandarizados y la carencia de criterios específicos. Aquello, puede resultar en errores de identificación del perfil idóneo para los cargos, ocasionando rendimientos deficientes, remitiendo el proceso a nuevas fórmulas para el cumplimiento del proceso.

Los problemas mencionados que afectan al Tecnológico Sudamericano afectan directamente en el clima organizacional, la toma de decisiones y la calidad educativa que brinda el Instituto Sudamericano. Según Benavent (2014), la selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa; por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial. Se trata de predecir qué candidatos serán los adecuados para desempeñar con éxito las tareas de la vacante por la que han sido contratados. Cuando se realiza un proceso sin tener los criterios claros, se provocan grandes consecuencias de pérdidas, como tiempo y dinero. También, la rotación de personal es algo que afecta en gran parte al Instituto. Suzanne Lucas (2014) sostiene que el costo promedio de la rotación de personal estima valores tan altos como el 150% del salario del empleado. Y sin tomar en cuenta los gastos de capacitaciones, esta cifra demuestra la importancia de contar con un proceso de selección efectivo, ya que una mala elección representa un gasto grande y una pérdida de fortalecer al Instituto.

La gestión del talento humano supone ser uno de los principales factores para el éxito de la organización; adquiriendo, así, un matiz que puede subsumir a un mero concepto de administración del personal para ser no solamente cómo se estructura el mejor hacer de una forma continua, sino que también es un impulsor de la efectividad en la organización y su supervivencia. Para Prieto (2013), es una serie de necesidades referidas tanto a la de

la eficiencia del personal como la de la organización. Chiavenato (2009) sostiene que es el conjunto de políticas y prácticas, todo esto adaptado a la cultura de la organización y en el entorno. En contraposición con esta idea más amplia, el reclutamiento tradicional, como menciona Alles (2013), es un proceso más tranquilo, y si se quiere simple, el mero hecho de anunciar vacantes, y de esperar a que currículums lleguen. Moreno (2015) destaca que el reclutamiento tradicional presenta elementos que le limitan, especialmente en tiempo, y en relación a la adecuación de perfiles; pero si se opta por la búsqueda de personal gerente, en este contexto, el reclutamiento mediante head hunting surge como una estrategia diferenciada y proactiva. Martínez (2020) lo define como una técnica de selección directa de la atracción de talento pasivo (profesionales que no están buscando activamente una oferta laboral). Este sistema se consolida desde mediados del siglo XX (Fernández, 2019) con la finalidad de captar perfiles ejecutivos en mercados competitivos (Chiavenato, 2009), garantizando la calidad en la selección de personal y reduciendo errores. En este sentido, la gestión del talento trabaja para garantizar un desarrollo integral de este capital humano, la selección tradicional tiene su empuje inicial y, en este contexto, el head hunting derivará en el uso de una herramienta estratégica para la atracción de perfiles clave.

En este marco, se presenta como una estrategia del reclutamiento al head hunting, también conocido como cazatalentos, es un método de selección de personal en el que el head-hunter realiza un sondeo directo del perfil que le han solicitado, sin que el candidato se encuentre en búsqueda activa de empleo (Martínez, 2020). Otro concepto del head hunting se refiere a un método en el cual se aplica una investigación acerca de los mejores profesionales del mercado que ocupan puestos similares al que se desea cubrir en la organización (Alles, 2012). No se hace el llamado a los candidatos para ofrecerles participar en el proceso de selección, sino que se les ofrece una posibilidad de ocupar un cargo mejor al que ocupan. De esta manera, el presente trabajo tiene como finalidad elaborar un modelo de aplicación del head hunting que permita mejorar el procedimiento de selección de distintas categorías de cargos académicos directivos del Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano. Con ello, se pretende describir las fortalezas y debilidades del procedimiento de selección realizado por la institución para la selección de directivos académicos. Se podrá, por ejemplo, tener mejores en cuanto la adecuación de los plazos de selección, cumplimiento de los perfiles seleccionados y una reducción de rotación del personal. Con esto, el proceso solventa las falencias del método tradicional que no se ha mostrado exitoso -no ha proporcionado resultados positivos, pues incrementará el monto de candidatos que aporten sus conocimientos en un largo plazo. La adopción de un modelo

de aplicación como el head hunting implica una transformación en la cultura organizacional del Instituto centrada en la profesionalización de los procesos de selección, lo que resulta en una planificación más cuidadosa, en un estudio estratégico sobre los perfiles deseados y en una visión a largo plazo del impacto que los puestos directivos pueden tener en el desarrollo del Instituto.

De este modo, se reconoce que la búsqueda de talento no podrá realizarse en el mercado visible, sino que habrá que ir a buscar aquellos profesionales que, aun sin estar buscando actividad, cuenten con el potencial y la experiencia necesaria para hacer avanzar el desarrollo académico del organismo. Dado el contexto descrito, surge la necesidad de evaluar cómo el head hunting podría mejorar los procesos de contratación de directivos académicos. Este estudio está justificado por la importancia de contar con líderes académicos altamente calificados y alineados con la estrategia institucional, y por la oportunidad de innovar en los procesos de recursos humanos en educación superior. La literatura reciente sugiere que las organizaciones que adoptan enfoques proactivos de reclutamiento logran incorporaciones de personal más exitosas y con mayor permanencia en el cargo (Fernández-Aráoz, 2020; Castro, 2022). Además, en el ámbito académico regional existe un interés creciente por profesionalizar la gestión de talento, moviendo al departamento de recursos humanos de un rol administrativo a uno más estratégico (Chiavenato, 2020b; Ulrich, 2020). La investigación abordará cuáles son las limitaciones que presenta el proceso de selección establecida para la contratación de personal académico directivo en el Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano; y de qué manera la aplicación de un modelo de head hunting mejoraría la identificación y selección de candidatos para cargos académicos directivos en la institución. Observando qué diferencias presenta en el tiempo de cobertura de las vacantes y la cantidad de candidatos idóneos. De esta manera, se espera lograr una adecuación al perfil entre ambos enfoques que perciben los partícipes del proceso, la efectividad y la equidad del head hunting en comparación con el proceso de selección establecido. De tal manera que se aporten evidencias sobre la viabilidad y valor agregado del head hunting en instituciones educativas.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un modelo de aplicación del head hunting para optimizar la contratación de personal a los cargos académicos directivos en el Tecnológico Sudamericano.

Objetivos específicos

- Analizar las debilidades del actual proceso de selección de directivos en el Tecnológico Sudamericano.
- Diseñar una propuesta estructurada del head hunting adaptada a las necesidades del Instituto.
- Evaluar la viabilidad e impacto de implementar el modelo propuesto en el Tecnológico Sudamericano.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las mejoras en la optimización del personal de cargos académicos directivos al aplicar un modelo de head hunting?

Materiales y métodos

Se utilizó un enfoque de investigación mixto con un diseño convergente paralelo, ya que ofrece una estructura sólida para medir cuantitativamente y explicar cualitativamente la efectividad del proceso de selección de cargos académicos en el Tecnológico Sudamericano. Esto permite formular recomendaciones bien fundamentadas sobre la implementación de prácticas del head hunting, sin perder de vista los factores culturales y estratégicos que influyen en el instituto.

El recolectar datos tanto cuantitativos como cualitativos al mismo tiempo, fusionarlos y emplear los hallazgos para entender un problema de investigación. Un motivo clave para este diseño es que un formato de recolección de datos brinda ventajas que neutralizan las falencias del otro, y que la recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos facilita una comprensión más integral del problema de investigación.

Se adopta un diseño convergente paralelo (Creswell & Plano-Clark, 2018), caracterizado por:

Componente	***Descripción***	***Propósito***
QUAL	Estudio de caso único (Yin, 2018) que documenta exhaustivamente el proceso de selección real, las percepciones del comité y los elementos culturales que influyen en la decisión.	Comprender el *cómo* y el porqué de las decisiones.
QUAN	Estudio descriptivo-correlacional transversal aplicado al mismo conjunto de candidatos (n = 25). Incluye conteos, porcentajes y modelo logístico simple para explicar qué variables objetivas predicen pasar a la fase de finalistas.	Medir *qué tan bien* se alinea cada CV con el perfil y evaluar la eficiencia del filtro.

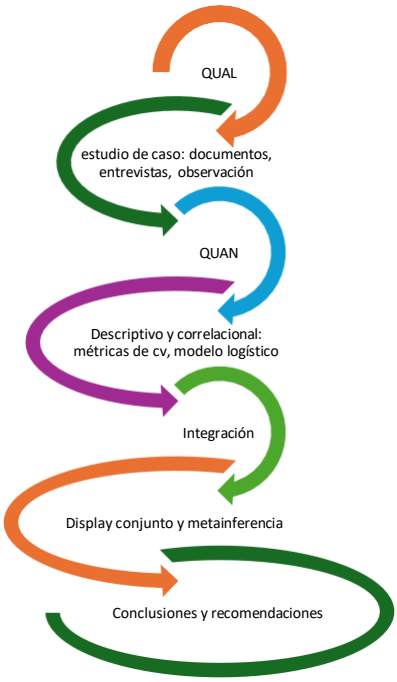


Figura 1.
Diagrama de diseño convergente. Elaboración propia.

Temporalidad y secuencia

Los dos componentes se desarrollan **en paralelo**:

1. **Recolección QUAL**
    - Revisión y codificación de documentos.
    - Observación de entrevistas.
    - Entrevistas semiestructuradas con actores clave.
2. **Recolección QUAN**
    - Digitalización y depuración de CV.
    - Construcción de la base de datos y cálculo del índice de ajuste al perfil (IAP).
    - Análisis descriptivo y modelo predictivo.
3. **Integración**
    - Una vez obtenidos ambos conjuntos de resultados, se colocan en una *joint display* para identificar convergencias, divergencias y complementariedad.

Prioridad relativa
Se asigna **peso equivalente (50/50)** a los dos enfoques, dado que:

- El **componente cualitativo** ofrece el contexto profundo que explica decisiones y resistencias.

- El **componente cuantitativo** aporta evidencia objetiva para evaluar la eficacia del proceso y fundamentar comparaciones con un eventual modelo de *head hunting*.

Puntos de integración y metainferencia
La integración se realiza en tres momentos:

1. **Comparación de resultados primarios**
    - Se contrastan estadísticas (porcentajes de cumplimiento, correlaciones) con categorías cualitativas (p. ej., *valoración del doctorado*).
2. **Explicación de discrepancias**
    - Los casos en que un candidato con IAP alto fue descartado se analizan a la luz de códigos como *ajuste cultural* o *actitud en la entrevista*.
3. **Metainferencia**
    - A partir de las convergencias/divergencias se extraen conclusiones de orden superior sobre cómo mejorar la selección o sobre la pertinencia del *head hunting.*

Justificación del enfoque mixto

- **Complejidad del fenómeno:** la decisión de contratación integra criterios objetivos (títulos, experiencia) y subjetivos (cultura, liderazgo percibido).
- **Necesidad de triangulación:** validar la coherencia entre lo que el proceso "dice" buscar (perfil) y lo que "hace" (candidatos seleccionados).
- **Aplicabilidad práctica:** los tomadores de decisión requieren tanto números sintéticos (porcentajes de ajuste, tiempos) como narrativas que expliquen riesgos y oportunidades de implementar *head hunting.*

IAP de Candidatos

CANDIDATO	TOTAL	IAP
Luis Alberto Murillo Fajardo	3	42,9
Juan Pablo Pulla Brito	7	100
Patricia Leonela Gómez Gusman	1	14,3
Nancy Eulalia Palomeque Idrovo	7	100
Karen Vargas	2	28,6
Alex Romario Ortega Marfquez	0	0
Diana Toral Sanchez	3	42,9

Sorayda Carrillo Haz	1	14,3
Maria Belen	7	100
Gladys Noemi Oliveros Quizhpi	2	28,6
Aquiles Maipo Moncayo Salazar	1	14,3
Paulina Isabel Guzman Salamea	2	28,6
Carlos Andres Patiño Enriquez	6	85,7
Tiyana Ivelisee Ramirez Campverde	2	28,6
Johanna Paulina Estrada Cherres	7	100
Patricia Eulalia Astudillo Zuñiga	0	0
Angel Hernan Pineda Maldonado	2	28,6
Margarita Sofia Ordoñez Vintimilla	7	100
Carlos Andres Veloz Valdiviezo	1	14,3
Ismael Sebastian Ordoñez Carangui	1	14,3
Luisa Fernanda Izquierdo	4	57,1
Patricio Javier Toala Tuarez	7	100
Roberto Miguel Salazar	4	57,1
Carlos Velez Orellana	6	85,7
Mauricio Mora	7	100

Permite visualizar el grado de alineación de cada candidato con el perfil buscado. El IAP se calculó dividiendo los criterios cumplidos entre los 7 requisitos clave.

IAP FINALISTAS

IAP FINALISTAS		
CANDIDATOS	TOTAL	IAP
Mauricio Mora	7	100
Margarita Sofia Ordoñez Vintimilla	7	100
Johanna Paulina Estrada Cherres	7	100
Nancy Eulalia Palomeque Idrovo	7	100

Todos los finalistas tienen un IAP del 100 %, lo que sugiere una fuerte alineación con el perfil. Esta tabla se utiliza luego en el análisis de convergencia/divergencia. Es la tabla integradora más importante del diseño mixto. Muestra cómo los hallazgos QUAL y QUAN se comparan y qué decisiones se derivan. Por ejemplo, donde hay convergencia, se valida el criterio; donde hay divergencia, se abre espacio para ajustes o intervenciones.

Formula aplicada

$$\text{IAP} = \sum \left(\frac{puntos\ cumplidos}{número\ de\ requisitos} \right) x\ 100$$

El Índice de Ajuste al Perfil (IAP) se utilizó como una herramienta fundamental para evaluar cómo se alinean las características de los candidatos con los requisitos establecidos para el puesto de Coordinador Académico. Gracias a su aplicación, pudimos, en primer lugar, describir de manera cuantitativa el nivel de adecuación de los 25 currículums vitae (CV) que recibimos. Utilizando una codificación binaria (cumple/no cumple) en siete dimensiones clave —formación académica, experiencia docente, experiencia en dirección, dominio del idioma inglés, participación en procesos de acreditación, publicaciones académicas y uso de tecnologías educativas—, se creó una base de datos que nos brindó una visión clara de cuántos candidatos cumplían con qué porcentaje del perfil deseado. Esta práctica se alinea con el uso del análisis cuantitativo en recursos humanos, lo que ayuda a objetivar los procesos de selección y a reducir sesgos perceptivos (Cascio & Aguinis, 2019).

En segundo lugar, el IAP permitió hacer una comparación entre el promedio de adecuación de los finalistas y el promedio general del corpus. Se observó que los finalistas tenían un promedio de IAP del 92 %, en contraste con el 68 % de todos los candidatos. Esto sugiere que el filtro aplicado fue bastante efectivo para seleccionar perfiles que se alinean mejor con las exigencias del puesto. Además, esta diferencia sirvió como base para modelar estadísticamente el proceso de selección.

Como tercer uso, se utilizó un modelo de regresión logística que mostró que, por cada punto extra en el IAP, la probabilidad de que un candidato avanzara a la fase de finalistas aumentaba de manera significativa. Este hallazgo es crucial porque demuestra una conexión directa entre el cumplimiento técnico del perfil y las decisiones del comité

evaluador, lo cual es un aspecto fundamental en la validación de herramientas objetivas de evaluación (De la Garza & López, 2021).

Finalmente, se utilizó el IAP para un grupo de candidatos en un escenario de head hunting. Los resultados revelaron que los perfiles seleccionados a través de este método alcanzaban un IAP igual o superior al 96 %, lo que supera tanto el promedio del corpus como el de los finalistas en el proceso tradicional. Esto respalda la idea de que la búsqueda activa y especializada, característica del head hunting, permite atraer a candidatos de alto rendimiento que, de otro modo, no habrían participado en una convocatoria pública convencional.

Resultados

- Unidad primaria: Proceso de contratación del Coordinador Académico, (Formato de requerimiento de personal (.docx), Perfiles de puestos de trabajo (.xlsx), Al perfil adecuado al puesto de coordinador (pdf), Perfil de cargo (.xlsx)
- Límites temporales: Convocatoria publicada el 5 ene 2024 → firma del contrato el 15 abr 2024.
- Límites espaciales: Sede matriz Cuenca; procesos virtuales (recepción CV) y presenciales (entrevistas).

Fuentes de datos

Categoría	**Descripción**	**Formato**	**Cantidad**
a) Documentos institucionales	Informe de selección (19 págs.), formato de requerimiento (2 págs.), perfil de cargo (.xlsx), perfiles de puestos de trabajo (.xlsx)	Word/PDF/Excel	4
b) CV postulantes	25 currículums etiquetados ‘candidato 01–25’	PDF	25
c) CV finalistas	4 currículums (‘finalista 1–4’)	PDF	4
d) Entrevistas semiestructuradas	Rector, Jefe RR. HH., candidato finalista,	Transcripción	4

		(ANEXO ENTREVISTA)	
e) Observaciones	- La recolección y organización de las hojas de vida y documentación de los aspirantes no seguía un formato estandarizado ni digitalizado. - El formato de requerimiento de personal utilizado por el departamento de Talento Humano presentaba inconsistencias. - En varios casos no se contaba con un perfil de puesto actualizado y establecido. - El tiempo requerido para completar un proceso de selección era excesivo.	Notas de campo	5 eventos

Analisis de CV

Fase A – Corpus general:

- Se creó una base de datos con 7 indicadores (grado, experiencia docente, experiencia directiva, idioma, procesos de acreditación, Publicaciones o logros académicos y uso de TIC´s educativas.
- Se codificó binariamente (1 = cumple criterio, 0 = no cumple).
- Se generó un heatmap preliminar (Tabla 2, Resultados) que muestra la densidad de cumplimiento por candidato.

CUMPLE	
NO CUMPLE	

	Grado - Maestría	Docencia - 5 años	Direccion - 3 años	Ingles - Intermedio	Acreditaciones	Publicaciones - Logros	TIC´s educativas
C1							
C2							
C3							
C4							
C5							
C6							
C7							
C8							
C9							
C10							
C11							
C12							
C13							
C14							
C15							
C16							
C17							
C18							
C19							
C20							
C21							
C22							
C23							
C24							
C25							

- **Fase B – Finalistas**:
    - Se aplicó **análisis de brecha** comparando competencias requeridas (perfil) vs. competencias presentes.
    - Se desarrolló una **matriz FODA** de cada finalista (Tabla 3) para interpretación cualitativa.

Estas tablas permiten valorar los perfiles no solo en términos técnicos, sino también estratégicos, personales y contextuales. Complementa el IAP con una mirada cualitativa y prospectiva.

Candidato 1:

FORTALEZAS (Strengths)	DEBILIDADES (Weaknesses)
- Amplia trayectoria como docente y coordinador académico. - Ingeniero en Logística y Magíster en Gestión educativa. - Autor de artículos científicos y un libro. - -Experto en técnicas de gamificación y asesoría pedagógica	- Falta de experiencia internacional que limita la perspectiva en metodologías educativas. - Dependencia de tecnología. - Adaptación a nuevas metodologías educativas emergentes.
OPORTUNIDADES (Opportunities)	**AMENAZAS (Threats)**
- Manejo de proceso de acreditación CACES. - Cursos y certificaciones que mejoran habilidades y conocimientos. - Amplia red de contactos, mejorando la posibilidad de colaborar con otras instituciones del sector.	- Competencia en el sector educativo. - Cambios en políticas educativas que pueden afectar la gestión educativa. - Desafíos tecnológicos.

El análisis FODA nos permitió conocer que el profesional ofrece una importante trayectoria académica, formación de posgrados y dominio de metodologías innovadoras

que fortalecen su perfil profesional vinculado con la dimensión educativa. No obstante, presenta dificultades como la falta de experiencia internacional y el adaptarse a nuevas metodologías. Las oportunidades que le ofrece el entorno como su conocimiento en acreditación, su acceso a la certificación y una amplia red de contactos pueden hacer que su desarrollo sea más propenso, pero debe hacer frente a amenazas que son la competencia, cambios en las políticas educativas y el avance de la tecnología, que le exigen una actualización constante y una reorientación continuada.

Candidato 2:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Amplia formación académica. Doctorado y Master en Innovación educativa. - Participación en numerosos diplomados y cursos relacionados al ámbito educativo. - Experiencia laboral variada en diversas instituciones. - Liderazgo en el sector educativo.	- La carga de trabajo puede afectar la efectividad en cada rol que se desempeñe. - Necesidad constante de adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas. - Posible desgaste por roles múltiples.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
- Crecimiento en la educación online. - Posibilidad de trabajar con diferentes instituciones en proyectos educativos y científicos. - Oportunidades para contribuir en el ámbito científico y académico.	- Desafíos en la financiación de la educación. - Evaluación rápida de la tecnología. - Competencia en el ámbito educativo.

El FODA pone de manifiesto que el profesional dispone de una sólida formación, múltiple experiencia y capacidad de liderazgo en el ámbito del sistema educativo. Sin embargo, debe afrontar dificultades como la sobrecarga de trabajo, la tensión provocada por desempeñar los múltiples roles establecidos, las exigencias del cambio que experimenta la tecnología, etc. Las oportunidades que el sistema educativo online y el proyecto académico le ofrecen le permiten hacer crecer su perfil profesional. No obstante, ha de

hacer frente a ¡amenazas como la escasa financiación, la rapidez en el cambio de la tecnología o la alta competencia en el sector.

Candidato 3:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Experiencia en dirección y codirección de Tesis. - Dominio de Idioma adicional (ingles B2). - Posee múltiples títulos de nivel superior en Ciencias de la educación y Farmacia clínica. - Habilidades de liderazgo y gestión académica.	- Brechas en la información de duración de cursos o eventos. - Falta de detalle en experiencia profesional y cargos. - Ausencia de habilidades interpersonales y de liderazgo.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
- Aplicación de habilidades de gestión. - Contribuir al conocimiento científico y aumentar la visibilidad académica. - Colaboración en proyectos internacionales.	- Interrupción de estudios de doctorado. - Cambios en las políticas educativas o de salud. - Competencia de otros profesionales con perfiles similares.

Este análisis FODA pone de manifiesto que el profesional tiene una muy buena formación académica, experiencia en la dirección de tesis, dominio de un segundo idioma y se desenvuelven bien en la gestión y el liderazgo. Por el contrario, debe superar debilidades como las necesidades en información formativa, poca experiencia detallada y falta de habilidades sociales. Las oportunidades a las que se enfrenta incluyen la posibilidad de poner en práctica competencias en la gestión, la colaboración internacional y el incremento de la producción científica. Aun así, las amenazas derivadas de la posible interrupción del doctorado, cambios en políticas educativas o de salud y la competencia con perfiles similares exigirán adaptaciones y fortalecimiento del perfil profesional.

Candidato 4:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Amplia experiencia de docente universitaria. - Experiencia en gestión académica. - Experiencia en el sector público (finanzas) - Investigadora docente.	- Brecha reciente en la experiencia como directora financiera. - Falta de métricas cuantificables. - Formato de currículum no estandarizado.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
- Varios roles de liderazgo. - Desarrollo de programas de Postgrado. - Capacitación en Ingles.	- Cambios en requerimientos académicos. - Competencia en el mercado laboral. - Recortes presupuestarios en el sector educativo.

Este mismo análisis FODA nos presenta a un profesional con importantes fortalezas en docencia universitaria, gestión académica e investigación, respaldadas por experiencia en finanzas públicas. No obstante, la identificación de importantes debilidades, tales como la falta de experiencia directiva financiera, la ausencia de un registro de sus logros o un formato poco óptimo de currículum ya nos anticipa los puntos a trabajar. El perfil puede contar con posibilidades importantes en la asunción de roles de líder, el desarrollo de máster o la mejora en el inglés, pero las amenazas externas también están presentes e incluso se ven alimentadas por la modificación de requisitos académicos, la intensificación de la competencia en el ámbito del trabajo y la posibilidad de recortes de financiación en el ámbito educativo. Todo ello requiere una continua adaptación.

- Entrevistas semiestructuradas

Guía de tópicos alineada a categorías teóricas (limitaciones, beneficios, desafíos head hunting).

- Procedimiento: entrevistas grabadas en MP3 con consentimiento firmado; duración media 20 min.
- Transcripción: Word Excel.

- Interpretación: lectura holística para determinar unidades de significado para redactar el relato interpretativo con la finalidad de obtener información base para la triangulación.
- Observación

- Observación de campo: observador no participante.
- Análisis: triangulación con los datos ya obtenidos.

Construcción del escenario Head Hunting

1. Revisión del mercado de talento: se consultaron redes profesionales (LinkedIn, CompuTrabajo, red socio empleo, multitrabajo) y rankings académicos para estimar disponibilidad de candidatos PhD. con experiencia directiva en la localidad.
2. Parámetros de búsqueda:

- Educación mínima: PhD. /Ed.D.
- Experiencia: ≥ 5 años de dirección académica.
- Competencias clave: acreditaciones internacionales, cultura de mejora continua, bilingüismo.

3. Matriz de sourcing: 15 nombres potenciales → 10 contactados → 6 interesados → 3 preseleccionados.
4. Modelización temporal: se usó matriz CPM y diagrama de Gantt.

Matriz CPM

En el siguiente grafico de barras se presenta la duración de las distintas fases de un proceso de selección tradicional. Se puede ver cómo las fases que tienen una mayor duración son la "decisión final" y las "entrevistas", las cuales suman la mayor parte de toda la duración del proceso de selección. En cambio, son la "publicación de vacante" y la "recepción de CV" las fases que menos tiempo necesitan, y es el "filtro documental" la que necesita una duración intermedia. Esto es consistente con la idea de que en un proceso tradicional el máximo cuellos de botella y la mayor inversión de tiempo se localizan en la parte final de evaluación y decisión de candidatos.

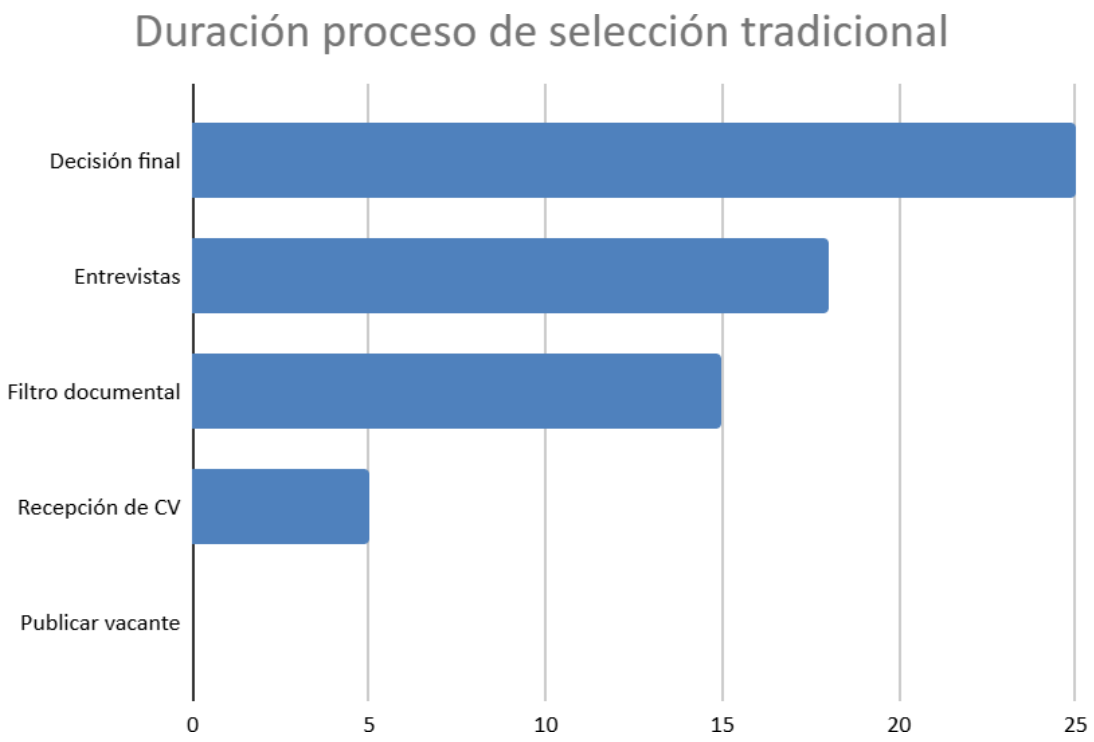


Figura 1: Duración proceso de selección bajo el método tradicional.
Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico comparativo muestra las diferencias en la duración de las fases de un proceso de selección entre un proceso tradicional (superiores, en barras de color azul y con la etiqueta de "T") y del Head Hunting (inferiores, con la etiqueta de "H"). En las barras se observa que el proceso tradicional tiene unas etapas muy extendidas, pero, sobre todo, las más largas son las de "Entrevistas" y "Decisión final", en cambio, el Head Hunting las rediseña y, en muchas ocasiones, reduce su duración en las fases más importantes. Por ejemplo, la fase de "Búsqueda de candidatos" y la de "Pre-filtro (funcionalidades)" en el Head Hunting son más rápidas que la forma de hacerlo por el proceso tradicional, y aunque las de "Entrevistas finales" y "Decisión y oferta" son importantes, el proceso parece ser más rápido en su conjunto, gracias a que se comparte el esfuerzo entre el head hunter y la empresa (la parte naranja de la barra) en fases como la de búsqueda y en la de decisión.

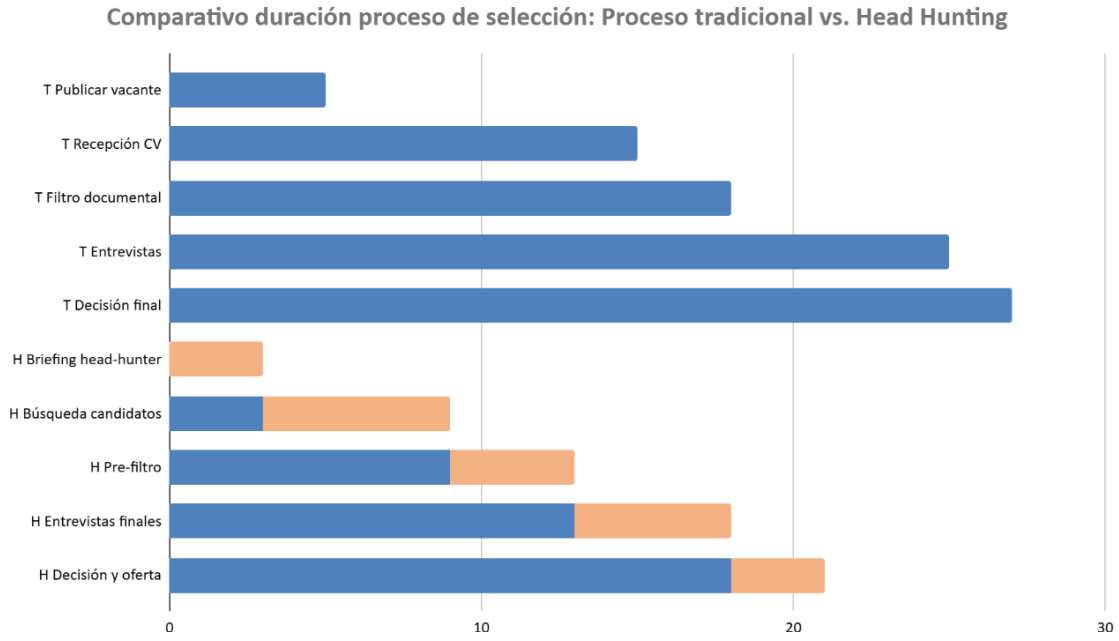


Figura 2: Duración proceso de selección tradicional comparado con el head hunting
Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de Gant

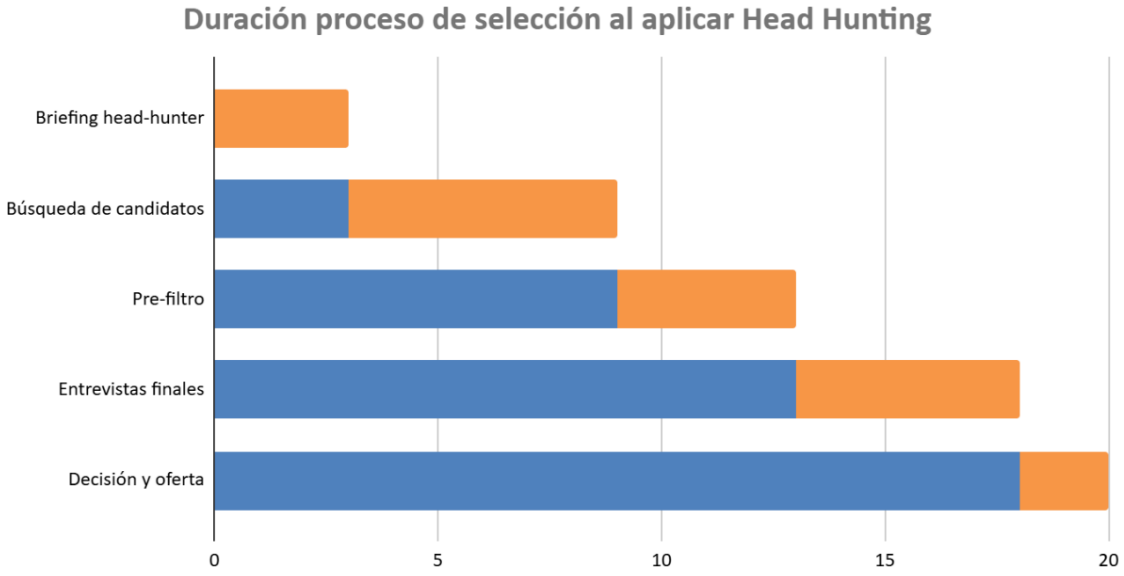


Figura 3: Duración del proceso al aplicar el head huntig.
Fuente: Elaboración propia.

La gráfica "Duración proceso de selección al aplicar Head Hunting" consiste en la división del período que atañe a cada paso que concentra este tipo de reclutamiento

especializado. En ella se aprecia fácilmente cómo las fases "Decisión-y-oferta" y "Entrevistas finales" son las más continuadas, destacando, entre ellas, la primera, lo que sugiere que la negociación y la toma de decisión reflejan un proceso que tiende a ser largo. En contraposición, "Briefing head-hunter" y "Búsqueda de candidatos" son las fases más expedidas, mientras que el "Pre-filtro" ocuparía una posición intermedia durante las duraciones, lo que revela una dedicación o incluso un time-consuming alto en el diagnóstico de perfiles en el inicio de la selección. La diferenciación de cada barra mediante dos colores refleja que existen dos componentes o factores que inciden en el tiempo total de cada fase, lo que da pie a realizar un análisis más pormenorizado sobre las entradas-internal-external-process-involvement que añaden a la duración de cada fase.

Consideraciones éticas

- Se solicitó autorización escrita al ITS para usar y citar documentos internos; se acordó anonimizar nombres y datos sensibles.
- Los CV se almacenan en repositorio cifrado (OneDrive institucional) y se eliminarán 90 días después de concluida la investigación.
- Las entrevistas se realizaron conforme a la Declaración de Helsinki adaptada a investigación educativa; los participantes firmaron consentimiento informado.

Limitaciones metodológicas

1. Escenario *head hunting* basado en simulación: si bien está sustentado en benchmarks y entrevistas, no se aplicó in situ.
2. Posible sesgo de deseabilidad social en entrevistas con autoridades (mitigado con triangulación).

Discusión

Los descubrimientos que dan soporte a este estudio nos permiten concluir que el uso de estrategias tradicionales de selección, muy utilizadas en otros contextos pero que tienen sus limitaciones, está lejos de ser la mejor solución para cubrir cargos académicos directivos en instituciones de educación superior, en este caso el Instituto Tecnológico Sudamericano. De un análisis cuantitativo de los 25 perfiles recibidos, detectamos que había una importante diversidad en el nivel de cumplimiento de los requisitos exigidos a partir de un IAP (Índice de adecuación personal) promedio del 68 %, por debajo del ideal. En cambio, los cuatro finalistas lograron un IAP del 100 %, lo que confirma que el filtro que habíamos establecido permitió realizar una correcta selección, aunque se encontraba limitado por el nivel de calidad de las postulaciones iniciales.

El proceso de selección tradicional presentaba ciertas limitaciones que pueden afectar la efectividad de una organización. Un largo tiempo estimado para la selección de futuros empleados es uno de los aspectos negativos más determinantes, ya que alarga la incorporación de las personas seleccionadas y perjudica la productividad. A esto se suma una alta tasa de rotación en el personal contratado, ya que indica que los perfiles seleccionados no se corresponden, en diversas ocasiones, con las expectativas o bien con la cultura de la empresa, así como que se generan unos mayores costos y desestabilización. La falta de procedimientos internacionalmente estandarizados es un agravante más, dado que la inconsistencia de las fases de una selección puede llevar a decisiones personales erróneas. Para terminar, la falta de criterios adecuados para la evaluación de los futuros empleados no permite a las organizaciones llegar a conclusiones sobre quiénes son los mejores talentos para la empresa, y las contrataciones no suelen llegar a ser la respuesta a las necesidades estratégicas que plantea la empresa.

De acuerdo con el modelo de regresión logística aplicado, el hecho de que se hablara de un incremento de cada punto en el IAP de manera importante en cuanto a ser finalista reafirmó la capacidad predictiva, o la buena medida de la herramienta como predictor de la selección de los mismos. Sin embargo, se presentan ciertos casos de discrepancia en cuanto a la selección, como la de los candidatos que obtuvieron un IAP alto y que fueron rechazados por motivos como la cultura o las valoraciones de las entrevistas. Esta tensión entre los datos objetivos medidos y las valoraciones cualitativas de entrevistas sintetiza lo que se planteaba en el texto de Chiavenato (2017), quien explicaba que la selección del recurso humano no solo debiera estar centrada en los criterios técnicos, sino que también

tendría que considerar la compatibilidad cultural y la puntuación sobre la percepción del liderazgo de las personas entrevistadas.

El experimento de head hunting arrojó bastante información. Los tres perfiles propuestos por esta vía tenían IAP ≥ 96 %, e incluso estaban por encima de los finalistas del método tradicional. Esto significa que esta práctica tiene potencial para atraer talento altamente calificado que no está buscando trabajo. De acuerdo con Alles (2012), efectivamente el head hunting tiene la capacidad de acceder a los profesionales ya insertados en el mercado, y que por su experiencia suponen un plus a la institución. Las entrevistas pusieron de manifiesto que la Rectora y el jefe de Talento Humano admitieron el hecho de que el proceso tradicional presenta cuellos de botella importantes si se considera la escasa divulgación, la escasa participación de aspirantes externos a la ciudad de Cuenca y el hecho de que se sobredimensionan las credenciales formales dejando fuera a las habilidades blandas/competencias de liderazgo. Tales percepciones entendidas en ese sentido confirmaban las recogidas en el trabajo de campo y satisfacen la necesidad de considerar la profesionalización del proceso de selección. En esta línea, el enfoque mixto que se adoptó propició la triangulación a la vez que generaba meta inferencias en la identificación de convergencias en torno a la importancia del doctorado y de la experiencia en acreditaciones y divergencias respecto a la valoración de la procedencia geográfica y la adaptación cultural. Estas metas inferencias suponen no solo el propio proceso actual, también la propuesta de ajustes del propio proceso a partir de la evidencia recabada.

Como también indica Fernández-Aráoz (2020), en contextos de escasez de talento y alta competencia, las organizaciones que adoptan estrategias proactivas de reclutamiento obtienen mejores resultados en términos de mejora de la permanencia, del desempeño y de la satisfacción organizacional. El presente estudio lo atestigua y propone el head hunting como una alternativa válida, así como eficaz, para llevar a cabo la selección de directivos académicos.

Conclusiones

Los procesos de selección de personal académico directivo tomando como base las formas de selección tradicionales, son ampliamente conocidos en el Instituto Tecnológico Particular Sudamericano; dichos procesos poseen un conjunto de limitantes, como ser la particular configuración del proceso, la situación de bajo alcance en su difusión, una baja participación de candidatos externos, así como la tendencia a pedir calificaciones o credenciales por encima de la producción de las personas. La repercusión es que las debilidades del proceso de selección de personal académico directivo son las que determinan el alcance de la calidad que se espera alcanzar con el liderazgo académico; el resultado de esos procesos es una serie de desgracias operativas, una alta rotación y una incapacidad de acercamiento a aquellos perfiles de personal académico directivo que había planeado la institución. La utilización del Índice de Ajuste al Perfil (IAP) contribuyó a poder detectar claramente las diferencias de los candidatos que habían llegado al final de su proceso de selección, donde resultó que el promedio de toda la población de postulantes dio un 68 % y claro estaba que la puntuación de los cuatro candidatos finalistas seleccionados fue de un 100 %. La validación de la herramienta como predictiva objetiva es evidente si comprobamos un modelo de regresión logística que confirma que alcanzar un punto extra de IAP aumentaba significativamente la probabilidad de pasar a las fases finales del proceso, pero también era evidente que existían discrepancias muy importantes entre el resultado de la evaluación cuantitativa y las decisiones que se tomaban, producto de aspectos como el encuadre cultural o la percepción acerca del liderazgo, lo que concuerda con lo que propone Chiavenato (2017) en el sentido de que hay que incluir elementos humanos y contextuales en los procesos de selección.

Las entrevistas semiestructuradas y la observación institucional corroboran que hay una idea extendida sobre las debilidades del modelo actual y una adecuada disposición hacia la profesionalización del área de Talento Humano, aunque cabe significar que también se dieron resistencias culturales y/o estructurales que pueden llegar a dificultar la implementación del head hunting si no se acompaña de un proceso de cambio organizacional. En conclusión, la investigación concluye que la conjunción del enfoque mixto (convergente paralelo), del IAP y de la aplicación del head hunting ha permitido no solamente describir rigurosamente las fallas del modelo actual, sino que ha podido suponer una propuesta de mejora estratégica basada en evidencias. La institucionalización del head hunting, juntamente con procesos por competencias y criterios técnicos objetivos, podría ser un salto cualitativo con vistas a una gestión del talento humano más eficiente, más

profesional y que cumpla con la misión académica del Instituto Tecnológico Particular Sudamericano.

Recomendaciones

Este estudio, centrado en la aplicación del head hunting en la selección de personal académico directivo, no solo ofrece evidencias claras sobre la eficacia de este método, sino que también abre espacio para pensar en otras dimensiones que suelen quedar fuera del análisis técnico. Por ejemplo, una reflexión necesaria gira en torno al impacto que tienen los procesos de selección sobre el tipo de liderazgo que se consolida en una institución y sobre cómo estos procesos podrían, incluso sin quererlo, limitar la diversidad de ideas, experiencias y trayectorias.

Vale la pena preguntarse si los criterios con los que se define a un "buen perfil" no reproducen modelos que, aunque eficientes, podrían dejar fuera miradas frescas o enfoques menos convencionales. En este sentido, sería útil desarrollar investigaciones que permitan explorar cómo se construyen esos perfiles y cómo influyen en la cultura organizacional. Aquí, una mirada crítica desde la sociología de las organizaciones o desde la psicología institucional podría enriquecer considerablemente los análisis. Desde lo metodológico, el enfoque mixto adoptado ha sido valioso, pero también cabría considerar estudios comparativos entre instituciones que hayan implementado modelos distintos de selección, o incluso estudios longitudinales que acompañen a las personas seleccionadas a lo largo de su gestión, observando con mayor detalle las consecuencias reales de una buena o mala decisión de contratación. Otra opción sería incluir herramientas etnográficas que permitan ver cómo se toman realmente las decisiones, más allá de lo que los documentos formales suelen mostrar.

En suma, más que una conclusión cerrada, este trabajo busca dejar planteadas nuevas preguntas: ¿quiénes están quedando fuera cuando pensamos en líderes académicos?, ¿cómo se construye lo "deseable" en un perfil?, ¿qué tipo de institución estamos diseñando al seleccionar bajo ciertos criterios? Preguntas que, lejos de limitar el enfoque técnico, lo enriquecen al volverlo más humano, más consciente y más conectado con la complejidad del entorno educativo actual.

Referencias

Alles, M. (2012). Social media y recursos humanos. Garnica.

Benavent, V. (2014). Consecuencias de una mala selección. Gestión de personas. https://vicentebenavent.wordpress.com/2014/08/12/6-consecuencias-deunamalaseleccion- de-personal/

Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración, 31(19), 9–55. http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf

Calderón, J. (2005). Gestión de auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Universidad de Antioquía.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. [PDF].

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES08/UNIDADESAPRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf

Fernández, M. (2019, septiembre 19). Origen y algunas ventajas del uso de servicios de headhunting en selección de personal. HR TRENDS by Infoempleo. https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/origen-y-algunas-ventajas-deluso-deserviciosde-headhunting-en-seleccion-de-personal

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). Gestión de recursos humanos. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF

Lucas, S. (2014). The true cost of hiring a new employee. Revista Ekos. https://www.ekosnegocios.com/

Martínez, M. (2020, abril 1). ¿Qué es el headhunting? Blog de Recursos Humanos.

IMF Business School.

https://blogs.imfformacion.com/blog/recursoshumanos/seleccion- de-personal-3/que-es-elheadhunting/

Moreno Pastor, M. (2015). Nuevos métodos de reclutamiento de personal [Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/3610/TFG001082.pdf

Prieto, G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal [Trabajo de grado, Universidad de Medellín]. https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Comportamiento organizacional (13ª ed.). https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias: pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. https://www.researchgate.net/publication/319310793