

**Optimización del proceso de selección de personal de ICEIN Ingenieros en Bogotá -  
Colombia 2025**

Diego Fernando Cuartas Diaz

William Julián González Guzmán

Julio Cesar Jiménez Cortes

Héctor Alexander Ortiz Romero

Luz Dary Villamil Acevedo

Asesor

Lina Samaris Silva Beltrán

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

2025

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo de grado, en primer lugar, a nuestras familias, quienes han sido el verdadero motor que nos ha impulsado a lo largo de este proceso académico. Su apoyo incondicional, amor firme y comprensión constante fueron fundamentales para mantenernos enfocados, superar los desafíos y alcanzar esta meta. En cada jornada de estudio, en cada momento de cansancio y en cada decisión importante, su presencia se hizo sentir como una fuerza silenciosa pero poderosa. A nuestros padres, madres, parejas e hijos, esta dedicación es un homenaje a su paciencia, sacrificio y al valor incalculable de creer en nosotros.

De manera especial, dedicamos también este logro a nuestra tutora, cuya orientación académica y compromiso ético enriquecieron cada etapa de este proyecto. Su guía clara, su disposición permanente y su acompañamiento riguroso fueron clave para desarrollar una investigación sólida, pertinente y alineada con los objetivos del programa de profundización en Gerencia del Talento Humano.

Esta dedicatoria representa no solo el reconocimiento a quienes nos han acompañado de forma cercana, sino también un símbolo de gratitud hacia quienes, desde su rol, hicieron posible la realización de este sueño académico.

## **Agradecimientos**

El presente proyecto de investigación ha sido posible gracias al apoyo, compromiso y colaboración de diversas personas e instituciones, cuyas contribuciones resultaron fundamentales en el desarrollo y culminación de este trabajo de grado.

En primer lugar, expresamos nuestro más profundo agradecimiento a la licenciada Lina Samaris Silva, tutora de este proceso académico, por su orientación permanente, su compromiso ético y su valiosa guía metodológica. Su acompañamiento oportuno, claro y profesional fue esencial para mantener la coherencia y la rigurosidad exigida en cada una de las etapas del proyecto.

De igual forma, extendemos nuestro reconocimiento a la empresa ICEIN Ingenieros Constructores SAS, por permitir el acceso a la información necesaria y facilitar la aplicación de los instrumentos requeridos para el desarrollo del estudio. Su disposición, apertura y colaboración activa fueron decisivas para enriquecer la pertinencia y aplicabilidad de los resultados obtenidos.

A nuestros compañeros de grupo, agradecemos la disposición, el compromiso y el sentido de colaboración que caracterizó cada encuentro y actividad desarrollada. El trabajo colaborativo fue clave para avanzar con responsabilidad, generar sinergias y mantenernos enfocados en los objetivos comunes.

Finalmente, agradecemos a Dios, fuente de fortaleza, sabiduría y claridad, por acompañarnos espiritualmente en este proceso académico, permitiéndonos llegar con éxito a esta meta.

A todos, nuestro sincero y profundo agradecimiento.

## Resumen

Este proyecto de investigación tiene como propósito diseñar una estrategia para optimizar el proceso de selección de personal en ICEIN Ingenieros Constructores SAS, con el fin de reducir la rotación laboral, mejorar la eficiencia en la contratación y garantizar la vinculación de talento humano idóneo. La empresa enfrenta actualmente deficiencias como una alta tasa de rotación en cargos técnicos (28 %), desajustes entre los perfiles requeridos y las competencias del personal vinculado, y demoras en los tiempos de contratación, lo cual afecta la productividad y el cumplimiento de los cronogramas de obra. Ante esta situación, se propone una investigación de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, que permitirá recopilar y analizar datos objetivos mediante encuestas estructuradas y revisión documental. Se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, dirigido a trabajadores técnicos, supervisores de obra y personal del área de talento humano. Las variables clave incluyen el índice de rotación, la adecuación al perfil del cargo, la satisfacción con el proceso de selección y los tiempos de vinculación. La información será analizada a través de técnicas de estadística descriptiva, lo que permitirá identificar los factores críticos del proceso y formular una estrategia de mejora basada en el modelo de selección por competencias. Esta propuesta contribuirá al fortalecimiento organizacional de ICEIN, mejorando su capacidad de atraer y retener talento calificado.

***Palabras claves:*** Selección de Personal, Rotación Laboral, Competencias Laborales, Contratación, Talento Humano, Enfoque Cuantitativo.

### **Abstract**

This research project aims to design a strategy to optimize the personnel selection process at ICEIN Construction Engineers S.A.S., with the goal of reducing labor turnover, improving hiring efficiency, and ensuring the recruitment of suitable human talent by 2025. The company currently faces structural deficiencies such as a high turnover rate in technical positions (28%), mismatches between job profiles and the competencies of hired personnel, and delays in recruitment times, all of which negatively impact productivity and project timelines. In response to this situation, a descriptive research study with a quantitative approach is proposed. This will allow for the collection and analysis of objective data through structured surveys and document review. A non-probabilistic convenience sampling method will be used, targeting technical workers, site supervisors, and human talent staff. Key variables include the turnover rate, profile-to-position alignment, satisfaction with the selection process, and hiring timelines. The data will be analyzed using descriptive statistics, enabling the identification of critical factors in the current selection process and the development of a competency-based improvement strategy. This proposal will support the organizational strengthening of ICEIN by enhancing its ability to attract and retain qualified talent.

**Keywords:** Personnel Selection, Labor Turnover, Job Competencies, Hiring Process, Human Talent, Quantitative Approach.

## Tabla de Contenido

Planteamiento del Problema.....	11
Justificación.....	13
Objetivos.....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos .....	16
Antecedentes del Problema.....	17
Marco Teórico.....	21
Marco Legal .....	25
Metodología .....	29
Enfoque de la Investigación .....	29
Tipo de Investigación .....	29
Población y Muestra.....	30
Variables.....	30
Diseño de la Investigación .....	30
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información .....	31
Análisis de los Datos .....	31
Referencias Bibliográficas.....	55
Apéndices .....	57

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Cargo</i> .....	32
<b>Figura 2</b> <i>Perfil del Cargo Definido</i> .....	34
<b>Figura 3</b> <i>Explicación de Funciones y Responsabilidades</i> .....	35
<b>Figura 4</b> <i>Competencias Requeridas</i> .....	36
<b>Figura 5</b> <i>La Descripción del Perfil Coincide con las Tareas</i> .....	37
<b>Figura 6</b> <i>Proceso de Selección fue Justo y Transparente</i> .....	38
<b>Figura 7</b> <i>Pruebas o Entrevistas</i> .....	39
<b>Figura 8</b> <i>Tiempo entre mi Postulación y Contratación</i> .....	40
<b>Figura 9</b> <i>Retroalimentación Oportuna</i> .....	41
<b>Figura 10</b> <i>Proceso de Inducción</i> .....	42
<b>Figura 11</b> <i>Acompañamiento durante mi Periodo de Adaptación</i> .....	43
<b>Figura 12</b> <i>Información Clara</i> .....	44
<b>Figura 13</b> <i>Adaptación al Equipo de Trabajo</i> .....	45
<b>Figura 14</b> <i>Satisfacción con mi Experiencia de Vinculación</i> .....	47
<b>Figura 15</b> <i>Perfil se Ajusta al Cargo</i> .....	48
<b>Figura 16</b> <i>Desarrollo Carrera Profesional en la Empresa</i> .....	49
<b>Figura 17</b> <i>Recomendación de la Empresa</i> .....	50

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A</b> <i>Diseño de la Encuesta</i> .....	57
<b>Apéndice B</b> <i>Base de Datos Encuestados</i> .....	64
<b>Apéndice C</b> <i>Link de la Encuesta</i> .....	65

## Introducción

En el contexto actual de alta competitividad y exigencia operativa, la gestión eficiente del talento humano se ha convertido en un factor determinante para el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones, especialmente en el sector de la construcción, donde la calidad y el cumplimiento de los proyectos dependen en gran medida del desempeño del recurso humano técnico y operativo. ICEIN Ingenieros Constructores SAS, empresa reconocida en el ámbito de la ingeniería civil en Colombia, enfrenta una problemática estructural en su proceso de selección de personal, evidenciada en una alta tasa de rotación del 28 %, desajustes entre las competencias del personal y los perfiles requeridos, e impactos negativos en la productividad y cumplimiento de cronogramas (ICEIN, 2024). Esta situación no solo incrementa en un 15 % los costos asociados a la contratación y la capacitación, sino que también compromete la imagen institucional ante clientes y socios estratégicos.

Frente a este escenario, surge la necesidad de replantear el modelo de selección actual a través del diseño de una estrategia que optimice dicho proceso, permitiendo reducir la rotación, mejorar la eficiencia en la contratación y garantizar la vinculación de talento humano idóneo. Para ello, se propone una investigación de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo, que recolectará datos objetivos mediante encuestas estructuradas, revisión documental y análisis de indicadores internos, con el propósito de identificar las principales fallas del proceso, evaluar el grado de adecuación al perfil del cargo y proponer mejoras técnicas basadas en el modelo por competencias (Chiavenato, 2020; Alles, 2016).

La investigación busca responder a la siguiente pregunta; ¿Qué estrategias pueden implementarse para optimizar el proceso de selección de personal en ICEIN Ingenieros Constructores SAS en Bogotá, con el fin de reducir la rotación, mejorar la eficiencia en la

contratación y fortalecer la calidad del talento humano en el año 2025? Para ello, se estructura en torno a un objetivo general orientado al diseño de la estrategia, apoyado en tres objetivos específicos que permiten: diagnosticar el proceso actual, sistematizar la información sobre perfiles y competencias, y evaluar la eficiencia del proceso con base en indicadores cuantitativos. Esta introducción sustenta el inicio de un estudio que no solo aportará soluciones concretas para ICEIN, sino también lineamientos aplicables a otras empresas del sector (Sampieri, Fernández & Baptista, 2014).

## Planteamiento del Problema

En el contexto organizacional actual, caracterizado por la alta competitividad y la necesidad de procesos ágiles y efectivos, la gestión del talento humano se ha convertido en un eje estratégico para el cumplimiento de los objetivos empresariales (Chiavenato, 2020). En sectores como el de la construcción, donde el éxito de los proyectos depende en gran medida de la idoneidad, estabilidad y desempeño del recurso humano, los procesos de selección adquieren una relevancia crítica. La correcta identificación, evaluación y vinculación de candidatos no solo garantiza la calidad técnica de las obras, sino que también contribuye a la sostenibilidad de la organización en el largo plazo (Alles, 2016).

ICEIN Ingenieros Constructores SAS, empresa reconocida por su trayectoria en la ejecución de proyectos de infraestructura en Bogotá y otras regiones del país, enfrenta una problemática estructural relacionada con su proceso de selección de personal. A pesar de contar con procedimientos básicos para la contratación, estos no integran mecanismos sistemáticos de evaluación por competencias, lo que ha generado inconsistencias en la calidad del talento humano vinculado, especialmente en cargos técnicos y operativos (Entrevista personal con Johanna Bejarano, coordinadora de talento humano de ICEIN, 28 de marzo de 2025).

Esta situación se ha visto reflejada en indicadores preocupantes. Durante el último año, la empresa registró una tasa de rotación del 28 % en personal técnico, lo cual no solo incrementó los costos asociados a la selección y capacitación (en un 15 % según datos de la coordinadora de Talento Humano de ICEIN), sino que también impacta negativamente en la continuidad operativa y en el cumplimiento de los cronogramas de obra. Adicionalmente, se ha evidenciado un aumento del 12 % en los tiempos de entrega de proyectos debido a reemplazos frecuentes de personal, lo que debilita la imagen de la organización ante sus clientes y socios (ICEIN, 2024).

Este escenario evidencia la necesidad urgente de revisar y optimizar el proceso de selección de personal en ICEIN, desde un enfoque que considere las competencias laborales, la adecuación al perfil del cargo y estrategias de retención efectivas (Gómez – Mejía, Balkin & Cardy, 2016). La ausencia de herramientas modernas y criterios técnicos de selección no solo limita la calidad de las contrataciones, sino que profundiza las dificultades estructurales de la empresa en términos de productividad y estabilidad laboral (ISO, 2016).

Por tanto, se hace imprescindible desarrollar una investigación que permita comprender las causas de la ineficiencia actual en el proceso de selección y formular estrategias que contribuyan a su mejora. Esta iniciativa no solo atenderá las necesidades inmediatas de la empresa, sino que también podrá servir como referente para otras organizaciones del sector.

¿Qué estrategias pueden implementarse para optimizar el proceso de selección de personal en ICEIN Ingenieros Constructores SAS en Bogotá, con el fin de reducir la rotación, mejorar la eficiencia en la contratación y fortalecer la calidad del talento humano en el año 2025?

## Justificación

Esta investigación es importante por su capacidad de generar impactos significativos en los ámbitos académico, organizacional y social, y por la pertinencia que tiene frente a una problemática concreta que afecta la eficiencia operativa de una empresa real del sector construcción. El desarrollo del presente proyecto no solo permite resolver una necesidad interna de ICEIN Ingenieros Constructores SAS, sino que también aporta al conocimiento aplicado en la gestión del talento humano, fortaleciendo la formación universitaria y contribuyendo a la mejora de prácticas profesionales en el contexto colombiano.

Desde el punto de vista del interés, este estudio resulta relevante para múltiples actores. Para ICEIN, representa una oportunidad de revisar y optimizar su proceso de selección de personal, alineándolo con estándares de calidad y prácticas actuales de gestión. Para los programas académicos en administración, gestión del talento humano e ingeniería industrial, ofrece un caso práctico que permite aplicar conceptos teóricos en un entorno real. También es de interés para docentes y estudiantes, pues posibilita la producción de conocimiento contextualizado y útil para la toma de decisiones empresariales.

En cuanto a la originalidad, la propuesta se distingue por abordar el proceso de selección desde una perspectiva integral y basada en competencias, lo cual es poco frecuente en estudios aplicados al sector de la construcción en Colombia. A pesar de que existen marcos teóricos sólidos desarrollados por autores como Chiavenato (2011) y Alles (2016), su aplicación a empresas constructoras del país sigue siendo limitada. Por ello, este proyecto ofrece un estudio de caso contextualizado que integra normas internacionales, como la ISO 30405, junto con criterios técnicos y realidades organizacionales locales, aportando valor desde el punto de vista teórico, práctico y social.

Respecto a su utilidad, la investigación tiene un enfoque resolutivo orientado a mejorar la eficacia del proceso de selección en ICEIN. Los hallazgos obtenidos permitirán implementar un modelo funcional que disminuya la rotación, mejore la calidad del talento vinculado y reduzca los costos operativos asociados al reclutamiento y capacitación. Además, la estrategia diseñada puede adaptarse a otras organizaciones del sector que enfrenten desafíos similares, ampliando su aplicabilidad y trascendencia.

En relación con la factibilidad, el proyecto cuenta con el respaldo institucional de ICEIN, que ha mostrado apertura para participar en la investigación y facilitar el acceso a la información requerida. La disponibilidad de fuentes documentales internas, así como de los actores clave del proceso (gerentes, supervisores y trabajadores), garantiza la recolección de datos pertinentes. Asimismo, el tiempo estimado para el desarrollo del trabajo se ajusta al calendario académico, y los recursos humanos, técnicos y metodológicos necesarios se encuentran al alcance del equipo investigador y de la universidad. Por lo tanto, el estudio es viable tanto en términos logísticos como económicos.

En síntesis, esta investigación se justifica plenamente por su impacto potencial en la mejora de un proceso crítico para la gestión organizacional, por su valor académico al fortalecer la articulación entre teoría y práctica, por su contribución al desarrollo de competencias investigativas en estudiantes universitarios, y por su aporte al mejoramiento de las condiciones laborales y prácticas de selección en el sector construcción. Su desarrollo permitirá posicionar a ICEIN como una empresa referente en la implementación de procesos modernos y eficientes de selección y retención de personal.

El presente estudio se justifica por la necesidad urgente que tiene ICEIN Ingenieros Constructores SAS, de mejorar sus procesos de selección de personal para enfrentar de manera

eficiente los retos derivados de la alta rotación laboral. La rotación constante del personal técnico y operativo en el sector construcción impacta de manera significativa en la productividad, la calidad de los proyectos, el cumplimiento de cronogramas y el incremento de los costos asociados a la capacitación y readaptación de nuevos trabajadores.

Al optimizar el proceso de selección, no solo se busca reducir los índices de rotación, sino también lograr una mayor correspondencia entre los perfiles seleccionados y las exigencias del cargo; de esta forma, se fortalece la capacidad de la empresa para conformar equipos estables, comprometidos y con alto rendimiento, elementos claves para sostener su competitividad en el mercado.

Desde un punto de vista académico, la investigación contribuirá a ampliar el conocimiento sobre la relación entre los procesos de selección y la retención del talento en empresas del sector construcción, permitiendo validar herramientas y metodologías de selección por competencias, y proporcionando recomendaciones prácticas que podrían ser replicables en contextos organizacionales similares. Esta investigación pretende aportar tanto a la solución de una problemática específica de la empresa como al desarrollo de estrategias efectivas de gestión del talento humano, alineadas con los objetivos estratégicos y operativos de ICEIN Ingenieros Constructores SAS.

## Objetivos

### Objetivo General

Diseñar una estrategia de optimización del proceso de selección de personal en ICEIN Ingenieros Constructores SAS en Bogotá, para el año 2025, que permita reducir la rotación laboral, mejorar la eficiencia en la contratación y garantizar la vinculación de talento humano idóneo.

### Objetivos Específicos

Diagnosticar el proceso de selección de personal actualmente implementado en ICEIN Ingenieros Constructores SAS, identificando debilidades, fortalezas y los factores que inciden en la rotación laboral, el desempeño y la inadecuada vinculación del personal técnico y operativo.

Sistematizar la información existente sobre los perfiles de cargo, las competencias requeridas y el desempeño del personal técnico, con el propósito de identificar inconsistencias entre los requisitos del cargo y las capacidades del personal vinculado.

Evaluar la eficiencia del proceso de selección actualmente implementado, mediante el análisis de indicadores como tiempos de contratación, costos operativos y resultados del proceso, con el propósito de establecer parámetros técnicos que orienten su optimización.

Establecer un sistema de retroalimentación y seguimiento posterior a la vinculación, que permita evaluar la adecuación del proceso de selección en términos de adaptación, permanencia y desempeño del talento humano contratado.

### **Antecedentes del Problema**

El proceso de selección de personal ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de un enfoque tradicional centrado en credenciales académicas y experiencia laboral, hacia un modelo más integral que valora las competencias como predictor clave del desempeño. Diversas investigaciones han planteado que una selección eficaz debe evaluar tanto las capacidades técnicas como las habilidades conductuales del candidato, tales como la comunicación, la adaptabilidad, la responsabilidad y el trabajo en equipo (Alles, 2016). Este cambio responde a la necesidad de alinear el perfil del trabajador con los valores, cultura y objetivos de la organización, con el fin de asegurar una mayor productividad y permanencia en el cargo.

La norma internacional ISO 30405, orientada a la gestión del talento humano, refuerza este enfoque al proponer lineamientos para la implementación de procesos de selección estructurados, objetivos y vinculados a los resultados estratégicos de la empresa (ISO, 2016). Esta normativa sugiere que un proceso de selección eficaz no solo debe identificar al mejor candidato para el cargo, sino también contribuir a la sostenibilidad organizacional mediante la reducción de la rotación y la optimización de recursos humanos.

Estudios aplicados en diversos sectores han evidenciado que muchas organizaciones presentan debilidades estructurales en sus procesos de selección. Álvarez (2019) señala que la falta de claridad en los perfiles ocupacionales, el uso de herramientas obsoletas y la escasa aplicación de metodologías por competencias derivan en contrataciones inadecuadas. Esto conlleva un incremento en los niveles de rotación y genera pérdidas económicas significativas. Según Dessler (2020), una contratación fallida puede representar hasta el 37 % del salario anual del empleado, considerando los costos de selección, entrenamiento y baja productividad.

En el sector de la construcción, estas problemáticas adquieren una mayor relevancia. Este sector se caracteriza por operar bajo altos niveles de exigencia física y técnica, plazos estrictos y condiciones laborales muchas veces complejas. En consecuencia, el personal mal seleccionado representa un riesgo operativo importante. Aunque algunas empresas han logrado reducir la rotación mediante convenios con instituciones educativas y programas de formación dual (Ministerio de Educación Nacional, 2022), persisten desafíos asociados a la inadecuación ocupacional, entendida como la desalineación entre las competencias del trabajador y las necesidades reales del cargo (Peña & León, 2021).

Factores estructurales como la informalidad, la percepción de estancamiento laboral, las condiciones contractuales inestables y la falta de rutas de desarrollo profesional agravan el problema, especialmente en cargos operativos (Martínez, 2020). Estas condiciones aumentan la probabilidad de renuncias tempranas o bajo compromiso organizacional, lo que repercute directamente en la eficiencia de los proyectos y en el clima laboral.

En este contexto, ICEIN Ingenieros Constructores SAS, empresa reconocida por su trayectoria en proyectos de infraestructura, enfrenta una situación compleja. Informes recientes de su Gerencia de Talento Humano revelan una tasa de rotación del 28 % en cargos técnicos durante el último año. Esta cifra supera los promedios del sector y ha generado un aumento del 15 % en los costos asociados a la selección y capacitación de personal (ICEIN, 2024). Además, se han reportado retrasos del 12 % en la entrega de proyectos, asociados directamente a la necesidad de reemplazar personal en medio de la ejecución de obras. A pesar de contar con procedimientos básicos para la contratación, estos no contemplan mecanismos formales de evaluación por competencias, ni estrategias de inducción o retención sistematizadas, lo que limita la calidad y permanencia del talento humano incorporado.

Por tanto, la situación descrita evidencia la necesidad de revisar de manera integral el proceso de selección de personal en ICEIN. Esta revisión debe contemplar la definición precisa de perfiles ocupacionales, la implementación de herramientas técnicas de evaluación, y el diseño de estrategias de retención enfocadas en el fortalecimiento del compromiso y la estabilidad laboral. Solo mediante este abordaje estructurado será posible reducir la rotación, mejorar la calidad de las contrataciones y garantizar la sostenibilidad de los proyectos de infraestructura que lidera la empresa.

La pregunta de investigación que orienta esta propuesta se enmarca en este escenario: ¿Qué estrategias pueden implementarse para optimizar el proceso de selección de personal en ICEIN Ingenieros Constructores SAS en Bogotá, con el fin de reducir la rotación, mejorar la eficiencia en la contratación y fortalecer la calidad del talento humano en el año 2025?

Este planteamiento se sustenta en una revisión de antecedentes teóricos, empíricos y normativos, que permite delimitar con claridad el problema y establecer las bases conceptuales y metodológicas necesarias para su abordaje científico, tal como lo proponen Rojas (1991), Toro y Parra (2006, 2010) y Sampieri, Fernández & Baptista (2014).

En los últimos años, múltiples estudios han abordado la relación entre la gestión del talento humano y los niveles de rotación del personal, especialmente en sectores intensivos en mano de obra como el de la construcción. La selección de personal, como uno de los procesos más críticos dentro de la gestión del talento, ha sido objeto de análisis debido a su impacto directo en la eficiencia operativa y en la sostenibilidad de las empresas.

Investigaciones como las desarrolladas por Gómez – Mejía, Balkin y Cardy (2016) evidencian que una selección inadecuada de personal incrementa los índices de rotación, afecta el clima laboral y disminuye la productividad organizacional. En el contexto colombiano,

estudios aplicados al sector de la construcción (Torres & Mejía, 2019) destacan que la falta de estandarización en los procesos de selección, junto con la ausencia de evaluación por competencias, repercute negativamente en la retención del talento operativo y técnico.

Por otra parte, investigaciones recientes realizadas en empresas medianas de Bogotá (López & Díaz, 2021) indican que la alta rotación de personal se asocia no solo con deficiencias en la selección, sino también con una débil alineación entre los perfiles contratados y los requerimientos del cargo, así como con la falta de estrategias efectivas de fidelización laboral, por otra parte, se ha documentado que un proceso de selección eficiente no solo mejora la estabilidad laboral, sino que también contribuye a la conformación de equipos de trabajo más comprometidos y organizados, los cuales apoyan y fortalecen los objetivos estratégicos de la empresa.

A pesar de los avances teóricos y prácticos en el área de la gestión humana, ICEIN Ingenieros Constructores SAS, enfrenta dificultades importantes en su proceso de selección de personal. La empresa, con sede en Bogotá y presencia en varias regiones del país, no cuenta con un sistema estandarizado que garantice la elección de los candidatos más idóneos, situación que se traduce en alta rotación, costos crecientes en capacitación, pérdida de continuidad en los proyectos y afectaciones en la calidad del servicio prestado. Esta situación exige una revisión profunda del proceso actual y la identificación de oportunidades de mejora sustentadas en evidencias y buenas prácticas.

## Marco Teórico

La selección de personal es un proceso esencial dentro de la gestión del talento humano, ya que de su adecuada ejecución depende en gran medida la eficiencia operativa, la estabilidad laboral y el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones. En el marco del presente estudio, que aborda la necesidad de optimizar el proceso de selección en ICEIN Ingenieros Constructores SAS para reducir la rotación del personal técnico y operativo, resulta imprescindible sustentar teóricamente el fenómeno. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2014), el marco teórico debe analizar las teorías, enfoques y conceptos relevantes que permitan situar el problema dentro del campo de conocimiento al que pertenece. En ese sentido, se parte de la comprensión de la selección como parte integral de un sistema de gestión humana que requiere herramientas científicas y técnicas para predecir el desempeño laboral y la permanencia del colaborador en la organización.

Chiavenato (2020) afirma que la selección es un proceso de decisión y comparación entre los requisitos del cargo y las características del candidato, cuyo propósito es minimizar errores y garantizar un buen ajuste entre la persona y el puesto. Esta perspectiva se alinea con los hallazgos en ICEIN, donde la falta de mecanismos técnicos ha derivado en altos niveles de rotación, sobrecostos y baja productividad. La selección deja de ser un procedimiento administrativo para convertirse en un componente estratégico de la organización, capaz de influir en su competitividad y sostenibilidad.

En la evolución de la gestión humana se ha pasado de modelos tradicionales, centrados en la revisión de hojas de vida y entrevistas no estructuradas, a modelos integrales basados en competencias. Este último enfoque, ampliamente difundido en los últimos años, propone evaluar no solo la experiencia y los conocimientos, sino también las habilidades conductuales, las

actitudes y los valores del individuo. Alles (2016) define las competencias como características observables que predicen el rendimiento superior en un cargo específico y que pueden ser medidas mediante entrevistas por incidentes críticos, pruebas psicométricas, y centros de evaluación. Este modelo es especialmente pertinente para sectores como la construcción, donde el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la responsabilidad son tan relevantes como la habilidad técnica.

A su vez, la norma ISO 30405:2016 proporciona directrices para el reclutamiento y la selección basadas en la transparencia, la objetividad y la alineación con los objetivos de la organización. Esta norma promueve procesos estructurados, éticos y documentados que contribuyen a la sostenibilidad organizacional mediante la atracción y selección de candidatos idóneos. Su aplicación resulta clave en contextos como el de ICEIN, donde la rotación del 28 % en cargos técnicos ha generado impactos negativos en la ejecución de proyectos y en la imagen empresarial. La ausencia de metodologías estandarizadas limita la capacidad de seleccionar personal que se ajuste a los desafíos del entorno constructivo, caracterizado por plazos ajustados, condiciones cambiantes y alta presión operativa.

Numerosas investigaciones han demostrado que una selección deficiente se traduce en alta rotación, costos elevados y desmotivación del equipo. Gómez – Mejía, Balkin y Cardy (2016) señalan que los efectos de una mala contratación pueden incluir disminución de la productividad, deterioro del clima organizacional y necesidad de repetir el ciclo de reclutamiento y capacitación. Estas situaciones han sido documentadas en ICEIN, donde la rotación implica retrasos de hasta un 12 % en los cronogramas de obra y un incremento del 15 % en los costos de formación (ICEIN, 2024). Este fenómeno refleja la necesidad de incorporar instrumentos

técnicos que evalúen competencias clave y reduzcan el margen de error en las decisiones de contratación.

López y Díaz (2021), en un estudio aplicado a empresas medianas de Bogotá, concluyen que la alta rotación se relaciona con deficiencias en la identificación del perfil requerido, falta de evaluación por competencias y procesos de inducción débiles. Esto sugiere que el proceso de selección no debe considerarse como una actividad aislada, sino como parte de una cadena que incluye la planificación, la formación y la retención del talento. Herrero Blasco et al. (2018) refuerzan esta visión al afirmar que la gestión del talento debe abordarse desde una perspectiva sistémica, donde cada fase está interrelacionada y contribuye al desarrollo organizacional.

Asimismo, el diseño de perfiles ocupacionales claros y bien estructurados es una condición indispensable para una selección eficaz. Cuesta Santos (2010) argumenta que un perfil debe incluir no solo las funciones del cargo, sino también los comportamientos esperados, las competencias requeridas y los criterios de evaluación. Esta claridad permite orientar el proceso hacia resultados medibles y confiables, alineados con las necesidades reales del puesto. En ICEIN, la revisión de los perfiles actuales puede representar un punto de partida para el rediseño del proceso, asegurando una mejor correspondencia entre el trabajador y su rol dentro de los proyectos de infraestructura.

Por otro lado, es importante considerar el contexto sectorial. En la industria de la construcción, donde predominan condiciones laborales exigentes y contratos por obra o tiempo determinado, el sentido de pertenencia y el compromiso laboral tienden a verse afectados. Peña y León (2021) afirman que la inadecuación ocupacional entendida como el desajuste entre las competencias del trabajador y los requerimientos del cargo incrementa la probabilidad de rotación, especialmente en cargos operativos. Este fenómeno es más notorio cuando no se

evalúan los comportamientos esperados en situaciones críticas, como cumplimiento de normas de seguridad, trabajo en condiciones extremas o colaboración en equipos multidisciplinarios.

En conclusión, el marco teórico aquí desarrollado permite encuadrar el problema identificado en ICEIN dentro de un campo conceptual y empírico robusto. La selección de personal, concebida como un proceso estratégico, debe basarse en teorías modernas del talento humano, enfoques por competencias, normas internacionales y estudios aplicados al sector específico. La evidencia analizada demuestra que una adecuada evaluación de competencias, junto con perfiles bien definidos y procesos estructurados, puede reducir significativamente la rotación, mejorar la calidad de las contrataciones y fortalecer el compromiso organizacional. Así, se establecen las bases teóricas que justifican la necesidad de diseñar una estrategia de mejora del proceso de selección, acorde con las demandas actuales de la empresa y del entorno competitivo.

## Marco Legal

El proceso de selección de personal en las organizaciones está regulado por un conjunto de normas que establecen las condiciones legales bajo las cuales se deben desarrollar los procesos de vinculación laboral. Estas disposiciones tienen como finalidad garantizar los derechos de los aspirantes, promover la equidad, proteger la información personal, evitar prácticas discriminatorias, y asegurar condiciones laborales dignas desde el momento previo a la contratación. En el caso específico de ICEIN Ingenieros Constructores SAS, empresa del sector construcción con una alta demanda de personal técnico y operativo, el cumplimiento del marco legal adquiere especial importancia, tanto por su impacto en la sostenibilidad jurídica de la organización como por su papel en la consolidación de prácticas éticas y responsables.

El punto de partida jurídico se encuentra en la Constitución Política de Colombia (1991), que en su artículo 25 establece que el trabajo es un derecho y una obligación social que goza de especial protección del Estado. Esto implica que cualquier proceso de selección debe realizarse en condiciones que respeten la dignidad humana y aseguren el acceso igualitario a oportunidades laborales. El artículo 13 refuerza este principio al consagrar la igualdad ante la ley, indicando que no se puede discriminar a ningún individuo por razones de sexo, raza, religión, origen nacional, discapacidad o condición socioeconómica. De esta forma, la Constitución sienta las bases para procesos de selección transparentes, equitativos y respetuosos de la diversidad.

El Código Sustantivo del Trabajo (CST), como norma fundamental de las relaciones laborales en Colombia, establece el marco legal aplicable desde el inicio del vínculo entre empleador y trabajador. En su artículo 23 define el contrato de trabajo como una relación en la que una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra, bajo subordinación y mediante remuneración. Aunque el contrato se perfecciona con la firma, el proceso de selección

constituye una etapa previa que debe estar enmarcada dentro del respeto al principio de buena fe (art. 55 CST) y a la prohibición de cláusulas discriminatorias o contrarias al orden público. Las organizaciones, como ICEIN, deben asegurar que los criterios de selección sean técnicos y pertinentes al cargo, evitando la subjetividad o el favoritismo.

En el contexto actual, otro aspecto relevante lo constituye la protección de los datos personales. La Ley 1581 de 2012 establece las disposiciones generales para la protección de la información personal que recogen entidades públicas o privadas. Esta ley es especialmente importante en los procesos de selección, donde se solicitan hojas de vida, antecedentes judiciales, pruebas psicotécnicas y datos sensibles. ICEIN, como responsable del tratamiento de estos datos, está obligada a obtener consentimiento informado, implementar medidas de seguridad, informar al aspirante sobre el uso de su información, y garantizar los derechos de consulta, corrección y eliminación de los datos almacenados.

Adicionalmente, la Ley 1010 de 2006 sobre acoso laboral establece un marco normativo preventivo que también aplica al proceso de selección. La ley considera que cualquier conducta que afecte la dignidad del trabajador o del aspirante puede constituir acoso si se presenta en el entorno de trabajo. Así, entrevistas intimidatorias, comentarios denigrantes o presiones indebidas durante las etapas de selección pueden ser objeto de sanción. Por tanto, ICEIN debe garantizar ambientes libres de violencia laboral desde el inicio del proceso de vinculación, incluyendo entrevistas y pruebas.

La Ley 581 de 2000, conocida como Ley de Cuotas, aunque dirigida principalmente al sector público, constituye un referente importante en la promoción de la equidad de género en los procesos de contratación. Esta ley promueve el acceso equitativo de mujeres a cargos públicos, pero también puede ser tenida en cuenta por el sector privado como una guía para construir

procesos de selección incluyentes, especialmente en sectores como el de la construcción, donde históricamente ha predominado una fuerza laboral masculina. En ese sentido, ICEIN puede incorporar prácticas que fomenten la participación de mujeres en cargos técnicos y operativos, contribuyendo así a una cultura organizacional más diversa y equitativa.

Además de las normas nacionales, las organizaciones pueden apoyarse en estándares internacionales como la norma ISO 30405:2016 directrices para el reclutamiento. Esta norma no tiene carácter obligatorio, pero sirve como referente técnico para implementar procesos de selección alineados con principios de transparencia, eficiencia, ética y coherencia estratégica. Entre sus recomendaciones se incluyen la definición clara de perfiles, la aplicación de evaluaciones válidas y confiables, el seguimiento posterior a la contratación y la trazabilidad de las decisiones tomadas. La adopción voluntaria de este estándar por parte de ICEIN le permitiría no solo mejorar su desempeño interno, sino también proyectar una imagen de responsabilidad organizacional frente a sus grupos de interés.

En el caso del sector construcción, es importante tener en cuenta también las disposiciones del Sistema General de Riesgos Laborales, en particular la Ley 1562 de 2012, que establece la obligación de evaluar las condiciones físicas y psicológicas del trabajador para garantizar su idoneidad frente al cargo. Esta norma, en el contexto del proceso de selección, obliga a las empresas a verificar que el personal contratado cuente con las condiciones necesarias para desempeñarse en ambientes exigentes, evitando así situaciones que comprometan la salud o la seguridad en obra. ICEIN, al contratar personal técnico, debe garantizar que estos procesos de verificación estén incorporados en sus protocolos de selección, en coherencia con su responsabilidad legal y moral hacia el trabajador.

En suma, el marco legal que regula el proceso de selección de personal en Colombia abarca desde principios constitucionales fundamentales hasta normas específicas de derecho laboral, protección de datos, igualdad y salud ocupacional. La observancia de estas disposiciones no solo protege los derechos del aspirante, sino que también fortalece la legitimidad del proceso, mejora la reputación organizacional y reduce los riesgos jurídicos derivados de posibles demandas o sanciones. En el caso de ICEIN Ingenieros Constructores SAS, implementar procesos de selección acordes con este marco legal constituye una oportunidad para consolidar una cultura de cumplimiento, responsabilidad y eficiencia en la gestión del talento humano.

## **Metodología**

La metodología representa el componente estructural de la investigación, ya que define el camino para abordar el problema, alcanzar los objetivos y validar los resultados de forma técnica y sistemática. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2014), la metodología es el plan lógico y estructurado que guía la recolección, análisis e interpretación de datos con el fin de explicar y responder a un fenómeno investigado. En este proyecto, orientado a optimizar el proceso de selección de personal en ICEIN Ingenieros Constructores SAS, se adopta un enfoque cuantitativo, con el propósito de recolectar datos medibles, comparables y objetivos que permitan explicar el fenómeno y sustentar la propuesta de mejora.

### **Enfoque de la Investigación**

El estudio se desarrolla desde un enfoque cuantitativo, caracterizado por el uso de datos numéricos y el análisis estadístico para identificar patrones, relaciones causales y niveles de eficiencia en el proceso de selección. Este enfoque permite evaluar, con precisión, aspectos como la tasa de rotación, el cumplimiento de los perfiles requeridos, los costos asociados al proceso de selección y el tiempo promedio de contratación. De acuerdo con Sampieri et al. (2014), el enfoque cuantitativo permite generalizar resultados, aplicar pruebas estadísticas y establecer relaciones entre variables, lo que aporta rigurosidad a la investigación y facilita la toma de decisiones fundamentadas.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación adoptado es descriptivo, ya que tiene como finalidad observar, medir y caracterizar el proceso de selección de personal actualmente implementado en ICEIN Ingenieros Constructores SAS. Este enfoque permite analizar las prácticas, indicadores y resultados obtenidos sin modificar las variables del entorno. Según Sampieri et al. (2014), la

investigación descriptiva busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, procesos o situaciones, permitiendo así generar una base técnica confiable sobre la cual se puedan proponer mejoras.

### **Población y Muestra**

La población está compuesta por todos los actores que participan o son afectados por el proceso de selección en ICEIN Ingenieros Constructores SAS, especialmente el personal técnico, los responsables del área de talento humano y los supervisores de obra. La muestra será no probabilística por conveniencia e incluirá entre 15 y 20 personas: 3 funcionarios del área de talento humano, 5 supervisores de obra y entre 7 y 12 trabajadores técnicos vinculados recientemente. Esta muestra permitirá recolectar información directamente relacionada con los objetivos e indicadores definidos.

### **Variables**

Las variables centrales de la investigación se alinean con los objetivos planteados. La variable dependiente principal es la eficacia del proceso de selección, la cual será evaluada a partir de las siguientes variables intermedias: tasa de rotación del personal técnico, nivel de cumplimiento del perfil requerido, tiempos promedio de contratación, costo promedio por vacante cubierta, satisfacción con el proceso de ingreso y adecuación entre competencias del trabajador y el perfil del cargo. Estas variables serán medidas mediante instrumentos cuantitativos como encuestas estructuradas con escalas tipo Likert, análisis documental de registros internos y contrastación de perfiles versus competencias, siguiendo los principios de medición sugeridos por Lerma (2009).

### **Diseño de la Investigación**

El diseño metodológico contempla cuatro fases:

1. Revisión documental: análisis de manuales internos, perfiles de cargo, descripciones de funciones, reportes de rotación y registros del área de talento humano.
2. Aplicación de encuestas estructuradas: dirigidas a trabajadores técnicos vinculados recientemente y supervisores, para recolectar información sobre tiempos de contratación, satisfacción con el proceso, percepción de adecuación al perfil del cargo y desempeño inicial.
3. Recolección de indicadores internos: como costo por vacante, tiempo promedio de contratación y porcentaje de rotación.
4. Procesamiento y análisis de la información: mediante técnicas de estadística descriptiva (frecuencias, promedios y porcentajes), utilizando herramientas como Excel

Este diseño permite obtener una visión integral del proceso de selección en ICEIN, contrastando la información oficial con las vivencias del personal operativo y mandos medios.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Encuestas estructuradas con escala tipo Likert (de 1 a 5), dirigidas al personal técnico vinculado recientemente, para medir el grado de satisfacción con el proceso de selección, la adecuación al cargo y la percepción del ajuste entre su perfil y el cargo ocupado.

### **Análisis de los Datos**

Los datos recolectados serán procesados utilizando herramientas de estadística descriptiva, tales como frecuencias, promedios y porcentajes, que permitirán interpretar las tendencias y relaciones entre variables. Esta información servirá como base para formular la estrategia de optimización del proceso de selección.

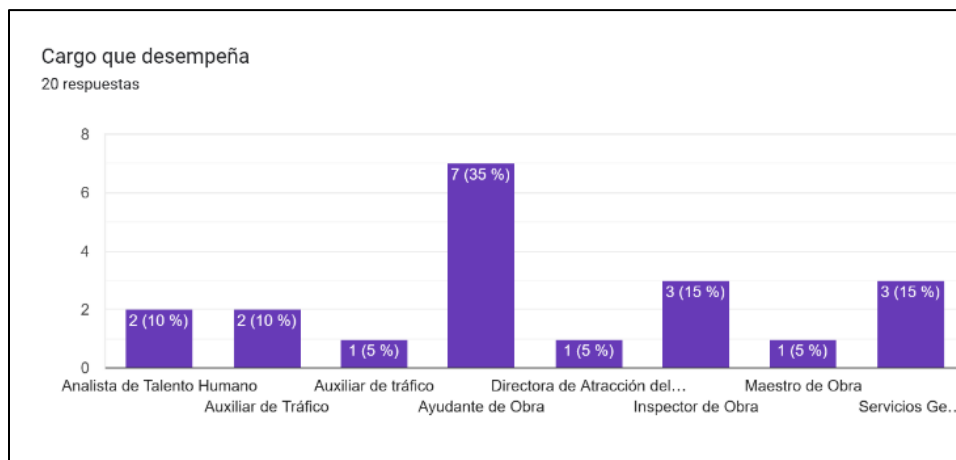
## Resultados

Con el objetivo de diagnosticar el proceso de selección de personal implementado en ICEIN Ingenieros Constructores SAS, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada al personal técnico y operativo vinculado recientemente, así como a algunos actores clave del área de talento humano. Esta herramienta permitió recoger información relevante sobre la percepción de los colaboradores en torno a diferentes dimensiones del proceso de selección, tales como la claridad en los perfiles, la adecuación de las pruebas, la retroalimentación recibida, la inducción, el acompañamiento y la satisfacción general con el proceso de vinculación.

Los resultados obtenidos a través de las gráficas presentadas a continuación ofrecen una mirada detallada sobre los aspectos críticos y fortalezas del proceso actual, permitiendo identificar las áreas que requieren mejoras y aquellas que deben consolidarse como buenas prácticas. Cada gráfico es acompañado de un análisis interpretativo que relaciona los hallazgos con los objetivos de la investigación y con la problemática de rotación laboral identificada en la organización.

### Figura 1

#### Cargo



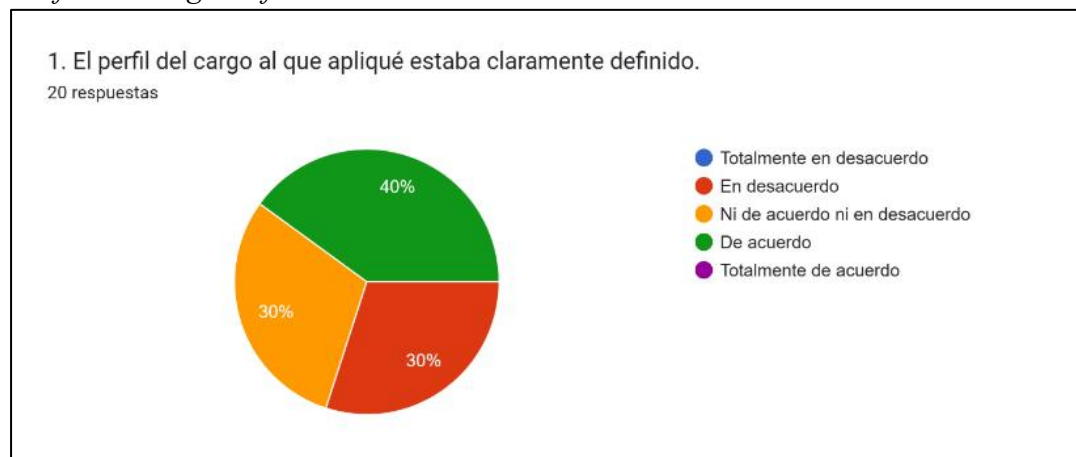
*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025.

La grafica 1 presenta la distribución de los encuestados según su cargo dentro de ICEIN, con el propósito de caracterizar la muestra utilizada en el estudio. Se observa que el 35 % corresponde al cargo de ayudante de obra, mientras que los cargos de inspector de obra, auxiliar de tráfico y servicios generales representan cada uno el 15 %. Estos cuatro perfiles tienen en común que son de naturaleza operativa, con alta incidencia en la ejecución directa de los proyectos y también con elevados niveles de rotación laboral, lo que refuerza su relevancia para este análisis. el 10 % de los encuestados corresponde al cargo de analista de talento humano, mientras que los cargos de directora de atracción del talento y maestro de obra registran una participación del 5 % cada uno, representando los niveles administrativos y de liderazgo intermedio.

Este panorama permite afirmar que la muestra está compuesta principalmente por trabajadores operativos que experimentan directamente el proceso de selección, la vinculación y las condiciones que pueden influir en su permanencia en la empresa. La alta participación de estos cargos asegura que los datos recolectados sean representativos de la población más afectada por la problemática de rotación identificada en ICEIN. A su vez, la inclusión de perfiles administrativos y de gestión permite contrastar estas percepciones con la visión institucional del talento humano. En conclusión, la Gráfica 1 valida que la encuesta se aplicó a una muestra pertinente, equilibrada y alineada con el objetivo del estudio, destacando la opinión de los grupos donde se concentran las mayores dificultades en términos de retención y estabilidad laboral.

## Figura 2

### *Perfil del Cargo Definido*

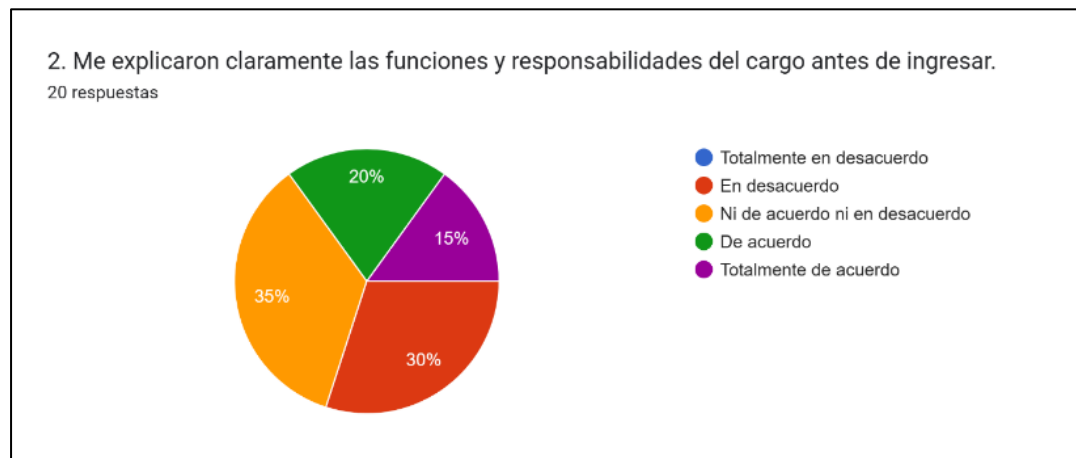


*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025.

La gráfica 2 muestra que el 40 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que el perfil del cargo al que aplicaron estaba claramente definido, lo cual refleja que parte de los colaboradores percibió un nivel aceptable de claridad en la información proporcionada durante el proceso de selección. Sin embargo, es importante destacar que el 60 % restante no comparte esta apreciación: un 30 % manifestó estar en desacuerdo y otro 30 % adoptó una posición neutral, lo que evidencia que existe un grupo significativo de trabajadores que no recibió o no comprendió de manera completa los requisitos, funciones y competencias asociadas a su puesto de trabajo. Este hallazgo resulta especialmente relevante dentro del contexto del presente proyecto de grado, ya que una de las problemáticas identificadas en ICEIN es precisamente la inadecuada correspondencia entre el perfil requerido y las competencias reales de los colaboradores, situación que contribuye a la alta rotación laboral. La percepción de ambigüedad en los perfiles puede derivar en procesos de selección menos eficaces, en desajustes entre las expectativas del empleador y del trabajador, y en mayores dificultades durante la etapa de adaptación e inducción.

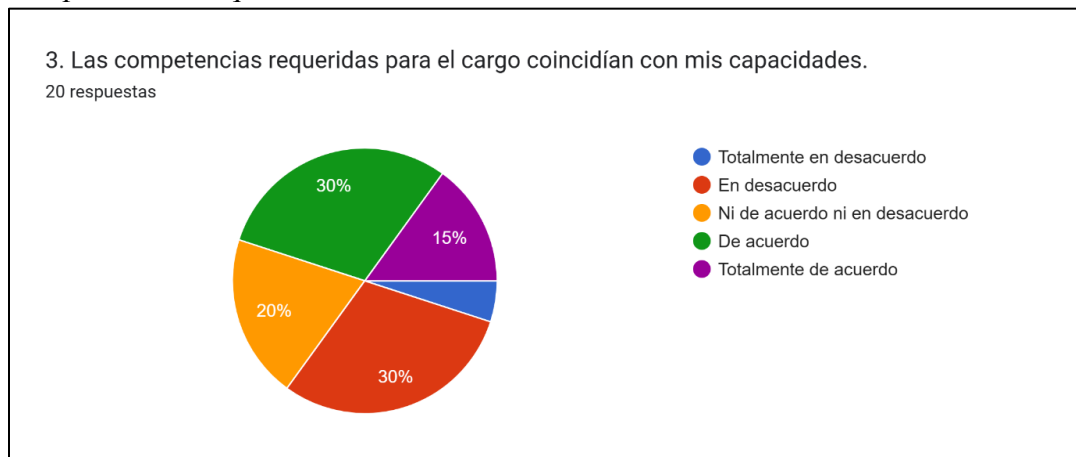
### Figura 3

#### *Explicación de Funciones y Responsabilidades*



*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025.

La gráfica 3 muestra una distribución variada en las respuestas de los encuestados respecto a la afirmación evaluada. Un 30 % manifestó estar en desacuerdo, lo que indica que existe una proporción importante de colaboradores que perciben deficiencias en la comunicación previa al ingreso, posiblemente relacionadas con la claridad de las funciones o expectativas del cargo. Por su parte, otro 20 % expresó estar de acuerdo, reflejando experiencias positivas y percepción de información suficiente al momento de la contratación. Sin embargo, el 35 % de los participantes adoptó una postura neutral, lo que sugiere que existe un grado significativo de ambigüedad o desconocimiento parcial frente a los aspectos comunicados durante el proceso de selección e inducción. Finalmente, únicamente un 15 % se ubicó en la categoría de totalmente de acuerdo, evidenciando que solo un número reducido de colaboradores percibió el proceso como completamente claro y satisfactorio. Estos resultados ponen de manifiesto una oportunidad importante de mejora en la socialización de la información y en el fortalecimiento de las estrategias de inducción, de modo que se logre una comprensión uniforme de los roles, responsabilidades y expectativas por parte de todos los trabajadores.

**Figura 4***Competencias Requeridas*

*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025.

La gráfica 4 refleja opiniones divididas entre los encuestados respecto a la adecuación del perfil del cargo con sus habilidades y competencias. Un 30 % manifestó estar de acuerdo, lo que indica que para una parte importante de los participantes el puesto sí se ajustaba a sus capacidades. Sin embargo, otro 30 % expresó estar en desacuerdo y un 15 % totalmente en desacuerdo, sumando un 45 % de respuestas negativas que evidencian una desconexión preocupante entre las exigencias del puesto y las competencias de los postulantes seleccionados. Por su parte, un 20 % de los encuestados adoptó una postura neutral, lo que sugiere dudas o falta de claridad sobre la correspondencia entre su perfil profesional y los requisitos del cargo. Finalmente, solo un 5 % se ubicó en la categoría de totalmente de acuerdo, lo que muestra que un número reducido de trabajadores percibe un ajuste completo entre su experiencia y las funciones desempeñadas. Este resultado pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los procesos de evaluación, alineación y validación de perfiles durante la etapa de reclutamiento y selección, con el fin de garantizar contrataciones más acertadas que favorezcan la permanencia y el desempeño efectivo de los colaboradores.

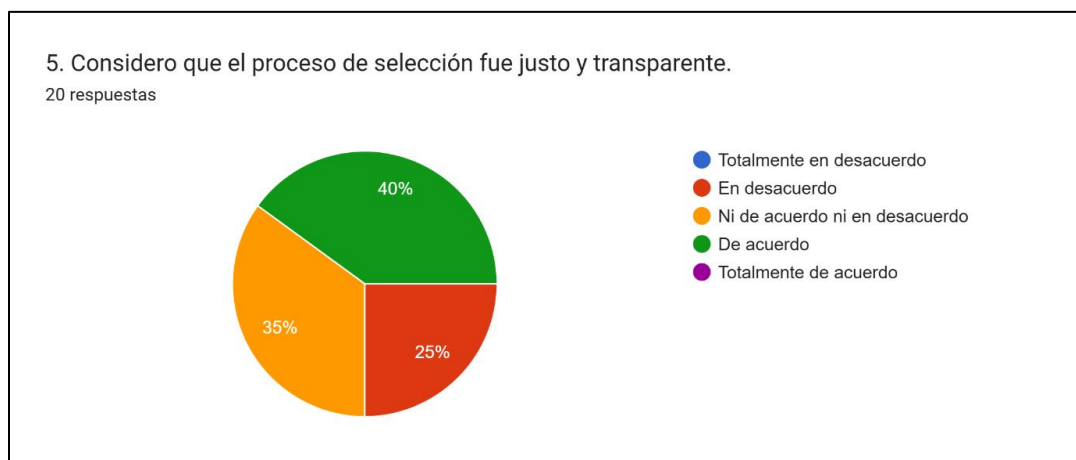
## Figura 5

### *La Descripción del Perfil Coincide con las Tareas*



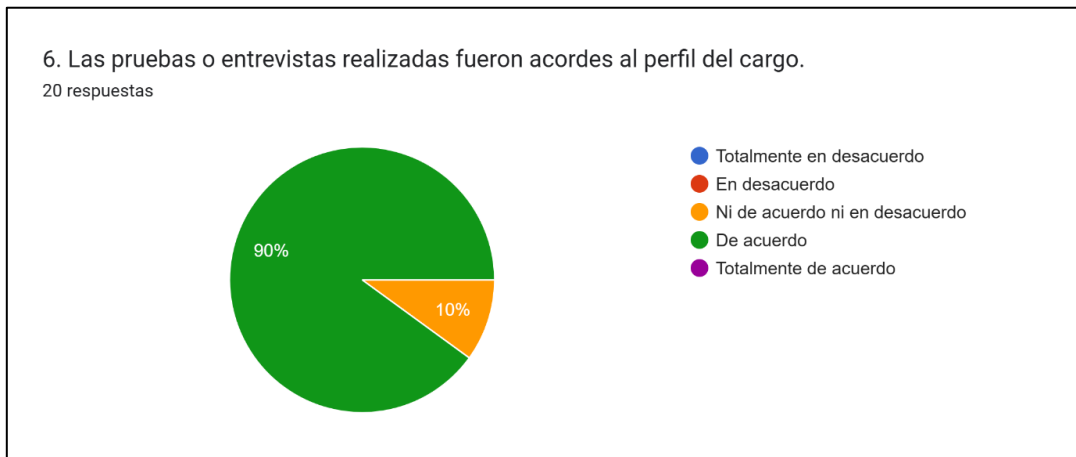
*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025.

La gráfica 5 revela que un 45 % de los encuestados está en desacuerdo con que la descripción del perfil del cargo coincida con las tareas reales que desempeña, lo cual evidencia una desconexión significativa entre la información comunicada durante el proceso de selección y las funciones efectivamente asignadas una vez vinculados. Si bien un 20 % manifestó estar de acuerdo y otro 20 % totalmente de acuerdo, estas percepciones positivas representan en conjunto apenas un 40 % del total, mostrando que menos de la mitad de los colaboradores perciben una correspondencia clara entre lo prometido y lo ejecutado. Además, un 10 % adoptó una postura neutral, sugiriendo que existe cierto nivel de incertidumbre o desconocimiento sobre los límites y alcances de sus responsabilidades, mientras que un 5 % manifestó estar totalmente en desacuerdo, reforzando la evidencia de insatisfacción y falta de alineación. Estos resultados reflejan la necesidad urgente de revisar, actualizar y socializar los perfiles de cargo de manera rigurosa, con el fin de asegurar que sean coherentes con las funciones reales, lo que contribuiría a mejorar la transparencia, la satisfacción laboral y la retención del talento humano en la organización.

**Figura 6***Proceso de Selección fue Justo y Transparente*

*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025.

La gráfica 6 muestra percepciones mixtas entre los participantes respecto a la afirmación evaluada. El 40 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo, lo cual es un resultado positivo, ya que indica que una parte considerable de los colaboradores percibe legitimidad y claridad en el proceso. Sin embargo, un 35 % adoptó una postura neutral, lo que puede interpretarse como una señal de falta de información suficiente, ambigüedad en los criterios de selección o desconocimiento sobre las etapas que conforman el proceso. Por otro lado, un 25 % expresó estar en desacuerdo, lo que refleja un grado de desconfianza o inconformidad que debe ser considerado con atención, ya que puede impactar negativamente en la percepción de justicia organizacional y en la motivación de los trabajadores. Estos resultados sugieren la necesidad de reforzar la comunicación, la transparencia y la socialización de los procedimientos en todas las fases del proceso de selección, de manera que se garantice que todos los candidatos comprendan con claridad los criterios, etapas y expectativas asociados a su contratación.

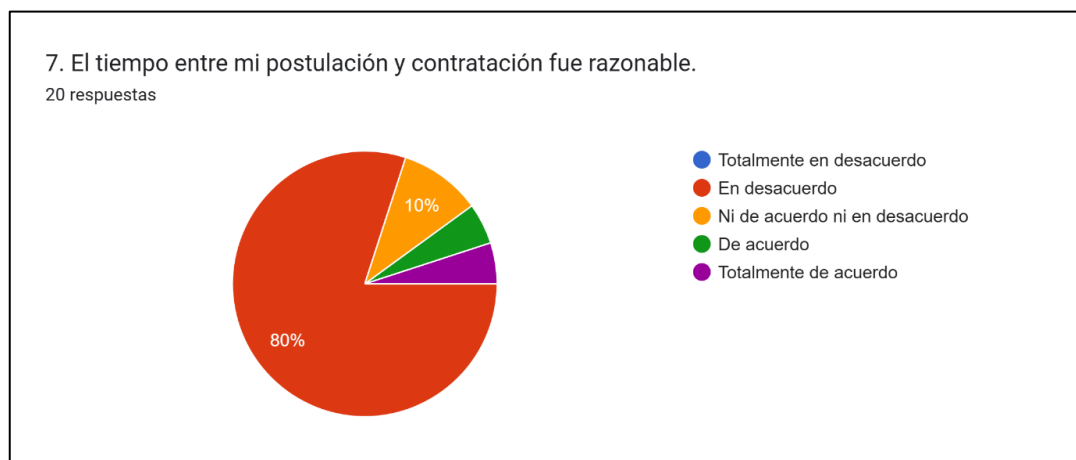
**Figura 7***Pruebas o Entrevistas*

*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025.

La gráfica 7 muestra que una mayoría abrumadora del 90 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que las pruebas y entrevistas aplicadas durante el proceso de selección fueron acordes con el perfil del cargo. Este resultado es altamente positivo, ya que refleja que la mayoría de los colaboradores percibe que los métodos de evaluación utilizados por la empresa son pertinentes y están alineados con las competencias requeridas. No obstante, un 10 % manifestó una postura neutral, lo que puede interpretarse como la existencia de ciertos casos en los que la evaluación no resultó completamente clara o no se percibió con total objetividad. En conjunto, estos datos evidencian que la organización cuenta con un proceso de evaluación técnica sólido, pero se recomienda continuar reforzando la transparencia y la explicación detallada de los criterios de selección, con el fin de asegurar que todos los candidatos comprendan plenamente el enfoque y la finalidad de las pruebas realizadas.

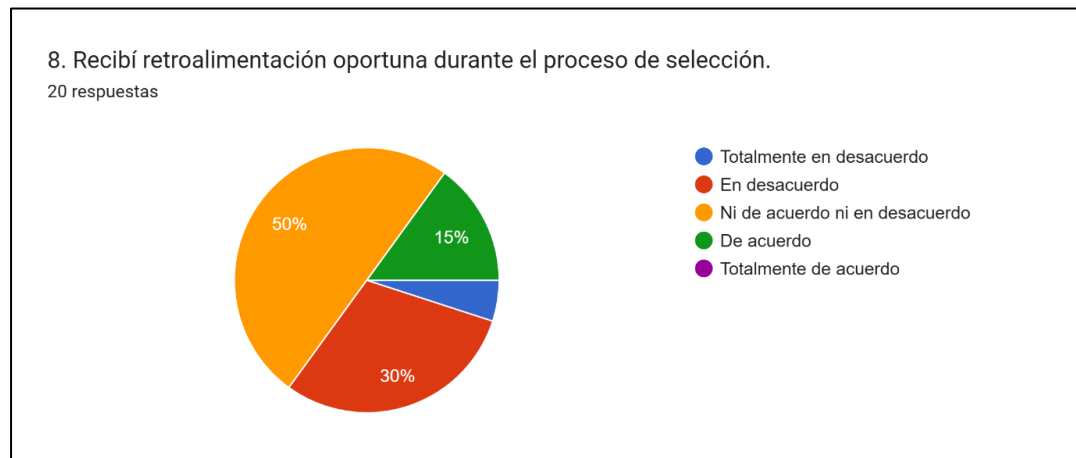
## Figura 8

### *Tiempo entre mi Postulación y Contratación*



*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025.

La gráfica 8 muestra que una amplia mayoría de los encuestados, correspondiente al 80 %, manifestó estar en desacuerdo con la afirmación relacionada con la recepción de retroalimentación oportuna durante el proceso de selección. Este resultado evidencia una deficiencia significativa en los mecanismos de comunicación y seguimiento hacia los candidatos, que podría impactar negativamente la percepción de transparencia y confianza en el proceso. Por su parte, un 10 % adoptó una postura neutral, lo que sugiere que algunos participantes no tienen certeza sobre si recibieron o no la información necesaria en su momento. Solamente un 5 % indicó estar de acuerdo y otro 5 % totalmente en desacuerdo, cifras que refuerzan la percepción generalizada de falta de retroalimentación estructurada. En conjunto, estos datos reflejan la necesidad urgente de fortalecer los canales de comunicación con los postulantes y establecer prácticas claras de retroalimentación, que permitan mantenerlos informados sobre su avance y las decisiones tomadas en cada fase del proceso de selección.

**Figura 9***Retroalimentación Oportuna*

*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025.

La gráfica 9 muestra que el 50 % de los encuestados adoptó una postura neutral frente a la afirmación relacionada con la recepción de retroalimentación oportuna durante el proceso de selección, lo que indica que una parte importante de los colaboradores no tiene una opinión definida al respecto, posiblemente por falta de claridad o recordación sobre esta etapa. Por otro lado, un 30 % manifestó estar en desacuerdo y un 5 % totalmente en desacuerdo, sumando un 35 % de respuestas negativas, que evidencian la percepción de deficiencias en la comunicación y seguimiento a los candidatos. Solo un 15 % expresó estar de acuerdo, mientras que no se registraron respuestas en la categoría de totalmente de acuerdo, lo que sugiere que los casos en los que la retroalimentación fue clara y efectiva fueron minoritarios. En conjunto, estos resultados reflejan la necesidad de fortalecer los mecanismos de retroalimentación y mantener a los postulantes informados sobre el avance y los resultados del proceso, a fin de mejorar la transparencia, la confianza y la percepción de profesionalismo en la gestión del talento humano.

**Figura 10***Proceso de Inducción*

*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025.

La gráfica 10 muestra una tendencia ampliamente positiva en las respuestas de los encuestados frente a la afirmación evaluada. Un 95 % del personal manifestó estar de acuerdo con haber recibido un proceso de inducción sobre la empresa y su rol al momento del ingreso, lo que evidencia que la gran mayoría de los colaboradores percibió esta etapa como clara, oportuna y estructurada.

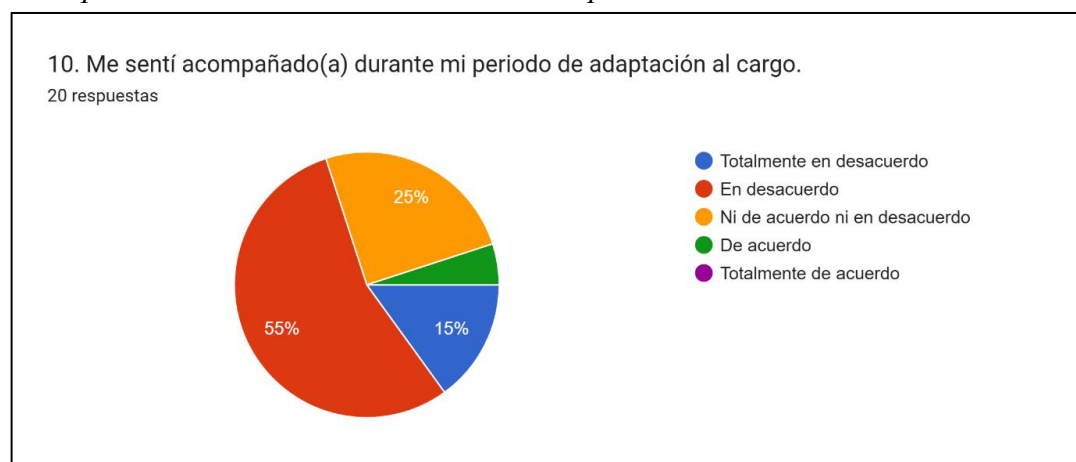
Por su parte, un 5 % adoptó una postura neutral, lo cual sugiere que, si bien no hubo una percepción negativa, algunos trabajadores pudieron haber experimentado dudas o inconsistencias puntuales relacionadas con la duración, la calidad o el nivel de profundidad del contenido brindado durante la inducción. Es importante destacar que ningún participante manifestó estar en desacuerdo, lo que refuerza la solidez del proceso en términos generales.

Estos resultados reflejan una fortaleza significativa en la estrategia de incorporación implementada por ICEIN Ingenieros Constructores SAS. La inducción inicial cumple un papel clave en la adaptación del nuevo personal, la alineación con los valores organizacionales y la comprensión de las expectativas del cargo. Su adecuada ejecución favorece el desempeño temprano, la integración al equipo y el sentido de pertenencia.

No obstante, la existencia de respuestas neutrales plantea una oportunidad de mejora orientada a la estandarización del proceso en todos los niveles y áreas. Asegurar que cada nuevo trabajador reciba una inducción uniforme, completa y pertinente desde el primer día podría contribuir a fortalecer aún más la experiencia de ingreso, reducir posibles brechas informativas y apoyar los esfuerzos por mejorar la retención del talento humano en la organización.

### Figura 11

#### *Acompañamiento durante mi Periodo de Adaptación*



*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025.

La gráfica 11 muestra una tendencia mayoritariamente negativa frente a la afirmación evaluada. Un 55 % de los encuestados manifestó estar en desacuerdo, mientras que un 15 % se ubicó en la categoría de totalmente en desacuerdo, lo que indica que un 70 % del total de participantes no percibió haber recibido acompañamiento durante su periodo de adaptación al cargo.

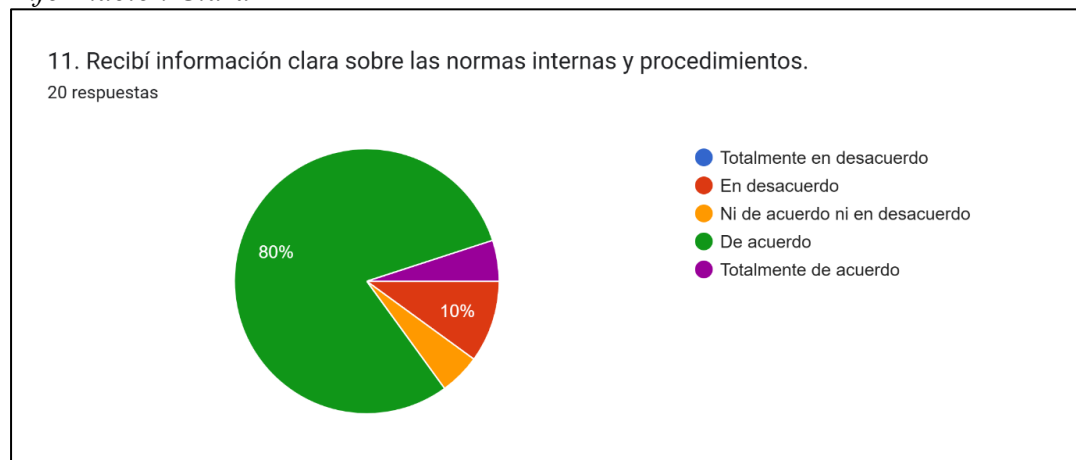
Por su parte, un 25 % adoptó una posición neutral, lo que podría interpretarse como una experiencia ambigua o poco clara en cuanto al acompañamiento recibido. Este grupo de respuestas sugiere que, si bien no hubo una percepción abiertamente negativa, tampoco se identificó un proceso estructurado de integración que garantizara el apoyo necesario en las

primeras etapas de vinculación. Llama la atención que únicamente un 5 % de los encuestados expresó estar de acuerdo, mientras que ningún participante manifestó estar totalmente de acuerdo, lo que evidencia que las experiencias positivas en este aspecto fueron mínimas.

Estos resultados reflejan una oportunidad importante de mejora para la organización. El acompañamiento en las primeras semanas de trabajo es fundamental para facilitar la adaptación del nuevo personal, resolver dudas iniciales y fomentar el sentido de pertenencia. La falta de este tipo de apoyo puede incidir directamente en la satisfacción laboral, el desempeño y la retención del talento humano, especialmente en cargos técnicos y operativos, donde la rotación ha sido identificada como una problemática recurrente.

## Figura 12

### *Información Clara*



*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025.

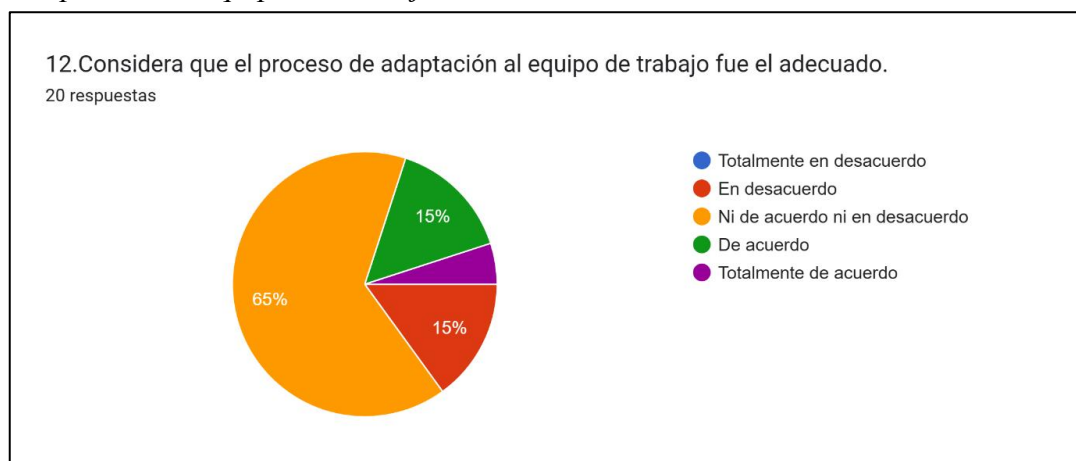
La gráfica 12 muestra una tendencia mayoritariamente positiva en las respuestas de los encuestados frente a la afirmación evaluada. Un 80 % manifestó estar de acuerdo, lo que indica que una amplia mayoría de los colaboradores percibió haber recibido información clara y suficiente sobre las normas internas de la empresa y los procedimientos establecidos para el desarrollo de sus funciones.

Por su parte, un 5 % adoptó una posición neutral, lo que sugiere que algunos trabajadores no recuerdan con claridad si esta información fue entregada o consideran que fue poco detallada. A su vez, un 10 % de los participantes expresó estar en desacuerdo, mientras que un 5 % manifestó estar totalmente en desacuerdo, lo que revela que, aunque en una proporción reducida, existen casos en los que el proceso de socialización de normas y procedimientos no fue percibido como adecuado por parte de los trabajadores.

Estos resultados reflejan un desempeño general positivo por parte de la empresa en esta dimensión, aunque también evidencian la necesidad de seguir fortaleciendo los canales de comunicación inicial, asegurando que todos los colaboradores cuenten con la información completa y oportuna desde el momento de su ingreso. Una inducción clara en cuanto a normas y procedimientos no solo facilita el cumplimiento de las responsabilidades laborales, sino que también contribuye a generar seguridad, confianza y sentido de pertenencia en el nuevo personal.

### Figura 13

#### *Adaptación al Equipo de Trabajo*



*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025.

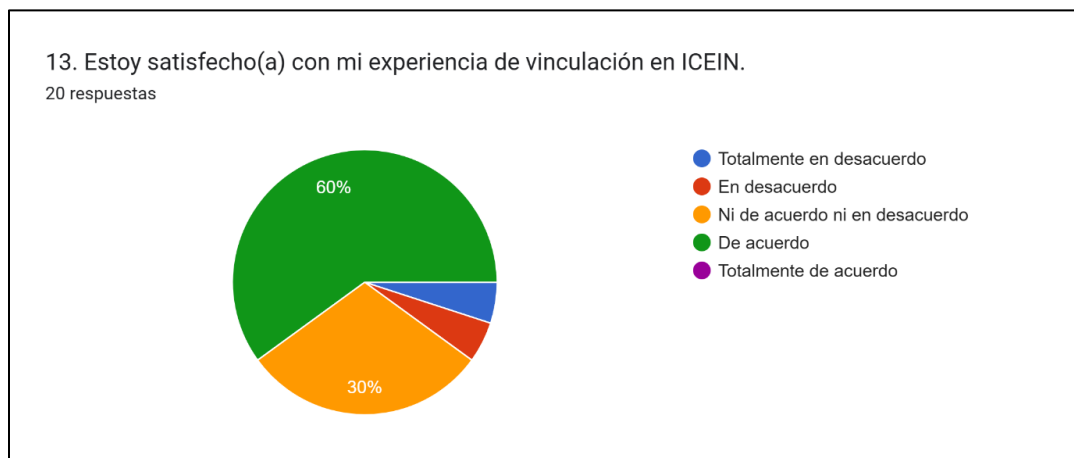
La gráfica 13 muestra una distribución de respuestas predominantemente neutral frente a la afirmación evaluada. Un 65 % de los encuestados manifestó no estar ni de acuerdo ni en

desacuerdo con la afirmación relacionada con la adecuación del proceso de adaptación al equipo de trabajo, lo que sugiere una experiencia ambigua o poco definida en cuanto a este aspecto de la integración laboral.

Por su parte, un 15 % expresó estar de acuerdo, lo que indica que para una parte de los participantes el proceso fue positivo y cumplió con sus expectativas, facilitando la vinculación al grupo y la dinámica colectiva. En contraste, otro 15 % manifestó estar en desacuerdo, lo que evidencia la presencia de percepciones negativas sobre este proceso, posiblemente asociadas a barreras de comunicación, falta de inclusión o debilidades en las dinámicas de equipo. Además, un 5 % se ubicó en la categoría de totalmente en desacuerdo, mientras que no se registraron respuestas en la categoría de totalmente de acuerdo.

Este panorama revela una oportunidad clara de mejora para la organización. La alta proporción de respuestas neutrales puede estar indicando que el proceso de adaptación al equipo no es suficientemente claro, uniforme o visible para todos los colaboradores. La ausencia de una estrategia sólida y estructurada de integración podría estar generando experiencias poco consistentes o desiguales, especialmente para los nuevos trabajadores.

En este sentido, se recomienda revisar e implementar mecanismos que fortalezcan la integración de los nuevos colaboradores al equipo de trabajo, a través de acciones como dinámicas de bienvenida, asignación de mentores, sesiones de socialización con los compañeros y seguimiento individualizado durante las primeras semanas. Estas acciones contribuirían a una experiencia de adaptación más positiva, coherente y significativa para todos los empleados

**Figura 14***Satisfacción con mi Experiencia de Vinculación*

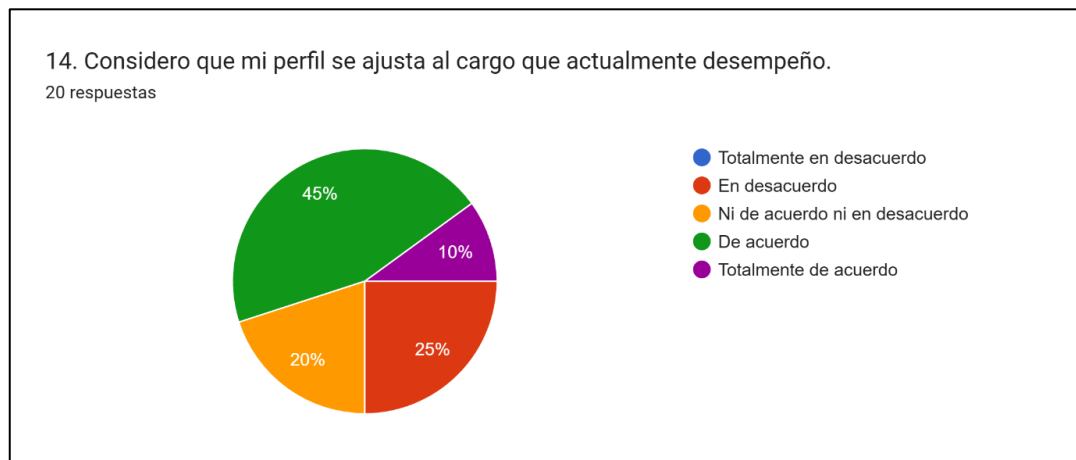
*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025

La gráfica 14 presenta las respuestas a la afirmación "Estoy satisfecho(a) con mi experiencia de vinculación en ICEIN", evidenciando que el 60 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo, lo que sugiere que una mayoría de los trabajadores percibe de manera positiva el proceso de ingreso a la empresa. Este resultado resulta relevante dentro del contexto del presente proyecto, ya que la satisfacción con la vinculación inicial es un indicador clave de la efectividad del proceso de selección. Sin embargo, un 30 % se ubicó en una posición neutral, lo que puede interpretarse como una señal de ambigüedad o desconocimiento frente a los criterios y procedimientos aplicados durante su incorporación, posiblemente asociado a la ausencia de una inducción formal o a la falta de seguimiento posterior. Además, un 10 % del total (5 % en desacuerdo y 5 % totalmente en desacuerdo) manifestó inconformidad, lo que evidencia experiencias negativas que podrían estar vinculadas a debilidades en la alineación entre el perfil del cargo y las competencias de los seleccionados, o bien a una deficiente comunicación en el proceso de acogida. En este sentido, los datos muestran que, aunque existe una base importante de satisfacción, también se requiere una revisión detallada del proceso de vinculación como fase

crítica del modelo de selección, ya que esta influye directamente en la adaptación, el compromiso y la permanencia del talento humano.

### Figura 15

#### *Perfil se Ajusta al Cargo*



*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025

En la gráfica 15 se evidencian las percepciones de los trabajadores frente a un aspecto clave del proceso de selección en ICEIN. El 45 % de los encuestados expresó estar de acuerdo con la afirmación evaluada, lo cual indica una valoración positiva por parte de casi la mitad de los participantes. No obstante, el 25 % manifestó estar en desacuerdo y un 10 % totalmente en desacuerdo, sumando un 35 % de insatisfacción. Este grupo representa una proporción considerable que refleja inconformidades específicas relacionadas posiblemente con la forma en que se realiza la selección, el nivel de transparencia en el proceso, o la adecuación del perfil al cargo ocupado. Adicionalmente, un 20 % de las personas respondió de manera neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), lo que podría evidenciar incertidumbre o desconocimiento frente a los criterios y procedimientos implementados por la organización. Estos resultados, analizados dentro del contexto del trabajo de grado, permiten identificar que existe una percepción dividida respecto al proceso de selección actual en ICEIN. Aunque se reconoce una base de satisfacción,

también es evidente la necesidad de revisar elementos del proceso que puedan estar generando malestar o falta de claridad, como la alineación entre competencias del personal seleccionado y las exigencias reales del cargo.

**Figura 16**

*Desarrollo Carrera Profesional en la Empresa*



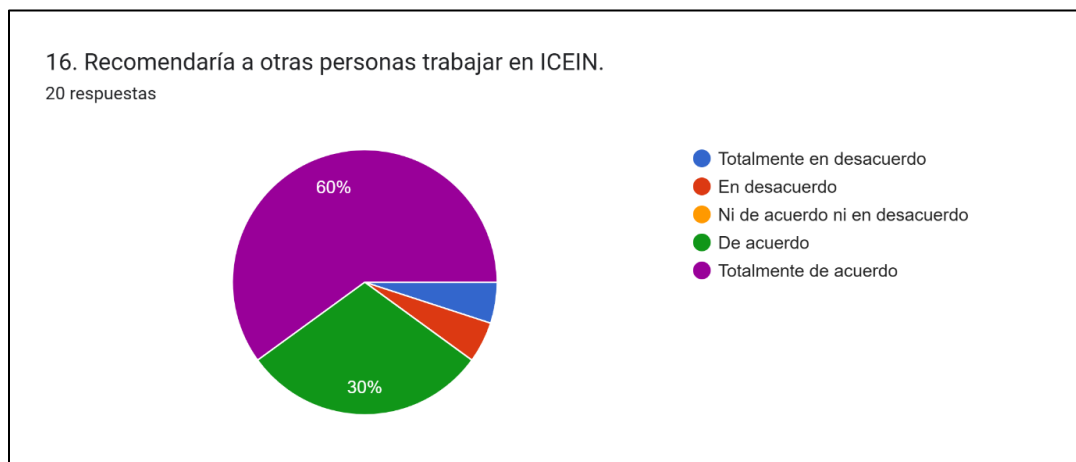
*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025

La gráfica 16 muestra que un 45 % de los encuestados está de acuerdo y otro 45 % totalmente de acuerdo con la afirmación evaluada, lo que representa un 90 % de aceptación frente al aspecto abordado. Este resultado refleja un alto grado de conformidad por parte de los trabajadores, lo cual indica que el componente evaluado relacionado directamente con el proceso de selección o alguna de sus etapas está cumpliendo con las expectativas de la mayoría. Solo un 5 % manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica cierta neutralidad, y otro 5 % expresó estar en desacuerdo, sin registrarse respuestas en la opción "totalmente en desacuerdo". Esta distribución sugiere que el proceso que se está midiendo ha sido percibido de manera positiva por la gran mayoría del personal encuestado, lo cual puede interpretarse como una señal favorable dentro del diagnóstico general. En el contexto del presente proyecto, este resultado permite identificar fortalezas puntuales dentro del modelo actual de selección o

vinculación, que pueden ser potenciadas al momento de diseñar la estrategia de mejora. La casi total ausencia de opiniones negativas resalta que, en esta dimensión específica, ICEIN ha logrado generar una experiencia positiva para sus trabajadores, lo cual puede contribuir a la permanencia del talento humano y a la reducción de la rotación.

**Figura 17**

*Recomendación de la Empresa*



*Nota.* Encuesta a personal operativo ICEIN, 2025

En la gráfica 179 se evidencia una percepción altamente positiva por parte de los encuestados frente a la afirmación evaluada, con un 60 % que respondió estar totalmente de acuerdo y un 30 % que manifestó estar de acuerdo. Este 90 % global de respuestas favorables sugiere que el aspecto analizado posiblemente relacionado con la adecuación del proceso de selección, la claridad en el rol asignado o la correspondencia entre el perfil profesional y el cargo es percibido como satisfactorio por la mayoría del personal. Solo un 5 % indicó estar en desacuerdo y otro 5 % totalmente en desacuerdo, lo cual representa un nivel muy bajo de inconformidad. Esta distribución de respuestas confirma que en esta dimensión específica del proceso de selección o vinculación se están cumpliendo en gran medida las expectativas de los trabajadores. Desde el enfoque del presente proyecto de investigación, estos datos constituyen un

hallazgo relevante, ya que refuerzan la existencia de buenas prácticas que pueden ser fortalecidas e incorporadas en la propuesta de optimización. Además, la baja presencia de respuestas negativas respalda la hipótesis de que, aunque existen oportunidades de mejora, ICEIN cuenta con elementos funcionales dentro de su proceso de selección que han logrado generar una percepción favorable en la mayoría de los colaboradores evaluados.

## Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten concluir que existen debilidades estructurales en el proceso de selección de personal de ICEIN Ingenieros Constructores SAS, especialmente en lo que respecta a la definición y comunicación de los perfiles de cargo. Gráficas como la 2, 3, 4 y 5 evidencian falta de claridad entre los requisitos informados durante la selección y las tareas efectivamente desempeñadas, lo cual puede generar frustración, desajuste de expectativas y contribuir a la rotación laboral.

Asimismo, se identifican falencias en los mecanismos de retroalimentación y acompañamiento. Las gráficas 9 y 11 revelan que una proporción significativa de colaboradores no recibió retroalimentación oportuna ni acompañamiento adecuado durante su proceso de adaptación, lo cual afecta directamente su experiencia de ingreso y el desarrollo de sentido de pertenencia.

Aunque una parte importante del personal considera que el proceso de selección fue justo (gráfica 6) y que las pruebas fueron pertinentes (gráfica 7), aún persisten percepciones de desconfianza y ambigüedad en etapas clave del proceso, como la postulación, la comunicación de funciones y la socialización de normas internas (gráficas 3, 12 y 13).

Por otro lado, las gráficas 16 y 17 muestran que, pese a las debilidades identificadas, existe una base sólida de satisfacción y disposición a continuar desarrollándose profesionalmente en la empresa, lo que representa una oportunidad valiosa para consolidar un modelo de selección más estructurado, transparente y efectivo.

## Recomendaciones

Con base en los hallazgos obtenidos, se recomienda a ICEIN Ingenieros Constructores SAS diseñar e implementar un modelo integral de selección por competencias, que incluya la definición precisa y actualizada de los perfiles de cargo, así como su comunicación clara desde las primeras etapas del proceso. Es fundamental fortalecer los mecanismos de evaluación técnica, utilizando entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas y valoración de comportamientos críticos, para garantizar una mayor alineación entre las competencias del candidato y los requerimientos del cargo.

Asimismo, se sugiere establecer un proceso de inducción formal y estructurado, que contemple no solo la bienvenida institucional, sino también una etapa de seguimiento y retroalimentación durante el primer mes de vinculación. De igual forma, resulta necesario implementar programas de mentoría y acompañamiento que permitan apoyar la adaptación del nuevo personal, especialmente en cargos operativos con alta rotación.

Adicionalmente, se recomienda fortalecer los canales de comunicación interna y retroalimentación durante el proceso de selección, asegurando que los candidatos reciban información oportuna sobre el estado de su postulación y los criterios utilizados en la toma de decisiones. También se sugiere integrar tecnologías que agilicen el proceso de contratación y establezcan plazos claros para cada etapa, mejorando así la experiencia del postulante.

Por último, se propone realizar un análisis cualitativo complementario con aquellos colaboradores que manifestaron insatisfacción o posturas neutrales, con el fin de identificar factores no capturados por los datos cuantitativos. Así mismo, se recomienda documentar y replicar las buenas prácticas identificadas en gráficas como la 15, 16 y 17, con el propósito de

fortalecer la retención del talento humano y reducir la rotación en los cargos críticos de la organización.

### Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica. (pp.175-205). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638>  
page=1 75
- Bejarano, J. (2025, marzo 28). Entrevista personal.
- Cabezas, L. J. y Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal. [Objeto\_virtual\_de\_Informacion\_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.29-54). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/=93503>
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. (pp.314-341). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130>
- Durán Bernardino, M. (2021). Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil. 1. Dykinson. (pp.178-180). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639>  
page=178
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.250- 291). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651> page=2 50
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.70-120). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993> page=  
70

- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.119-122). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993> page= 119
- Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp.163-176). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469> page=163
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.47-60). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076> page=373
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325> page=9
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.148-181). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325> page=148
- Rodríguez, I. (2017). Turnitin. [Objeto\_virtual\_de\_Informacion\_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13941>.

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Diseño de la Encuesta*

22/7/25, 21:26

Encuesta sobre el proceso de selección y vinculación en ICEIN Ingenieros Constructores SAS

## *Encuesta sobre el proceso de selección y vinculación en ICEIN Ingenieros Constructores SAS*

*Instrucciones: Seleccione opción por cada afirmación, según su grado de acuerdo.*

*Escala de respuesta:*

**1 = Totalmente en desacuerdo**

**2 = En desacuerdo**

**3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo**

**4 = De acuerdo**

**5 = Totalmente de acuerdo**

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

1. **Nombres y Apellidos Completos** \*

---

2. **Cargo que desempeña** \*

---

 **Perfil del cargo y selección**

22/7/25, 21:26

Encuesta sobre el proceso de selección y vinculación en ICEIN Ingenieros Constructores SAS

3. **1. El perfil del cargo al que apliqué estaba claramente definido. \***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. **2. Me explicaron claramente las funciones y responsabilidades del cargo antes de ingresar. \***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. **3. Las competencias requeridas para el cargo coincidían con mis capacidades. \***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22/7/25, 21:26

Encuesta sobre el proceso de selección y vinculación en ICEIN Ingenieros Constructores SAS

6. **4. La descripción del perfil coincidía con las tareas reales que desempeño. \***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. **5. Considero que el proceso de selección fue justo y transparente. \***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. **6. Las pruebas o entrevistas realizadas fueron acordes al perfil del cargo. \***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22/7/25, 21:26

Encuesta sobre el proceso de selección y vinculación en ICEIN Ingenieros Constructores SAS

9. **7. El tiempo entre mi postulación y contratación fue razonable. \***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. **8. Recibí retroalimentación oportuna durante el proceso de selección. \***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**🎓 Inducción y adaptación**11. **9. Al ingresar, recibí un proceso de inducción sobre la empresa y mi rol. \***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22/7/25, 21:26

Encuesta sobre el proceso de selección y vinculación en ICEIN Ingenieros Constructores SAS

12. **10. Me sentí acompañado(a) durante mi periodo de adaptación al cargo. \***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. **11. Recibí información clara sobre las normas internas y procedimientos. \***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. **12. Considera que el proceso de adaptación al equipo de trabajo fue el adecuado. \***

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

### **Satisfacción y permanencia**

22/7/25, 21:26

Encuesta sobre el proceso de selección y vinculación en ICEIN Ingenieros Constructores SAS

15. **13. Estoy satisfecho(a) con mi experiencia de vinculación en ICEIN. \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. **14. Considero que mi perfil se ajusta al cargo que actualmente desempeño. \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. **15. Me gustaría continuar desarrollando mi carrera profesional en esta empresa. \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22/7/25, 21:26

Encuesta sobre el proceso de selección y vinculación en ICEIN Ingenieros Constructores SAS

18. **16. Recomendaría a otras personas trabajar en ICEIN. \****Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

## Apéndice B

### Base de Datos Encuestados

Fecha y Hora	Nombres y Apellidos Completos	Cargo que desempeña	1. El perfil del cargo al que aplica se ha claramente definido.	2. Me explicaron claramente las funciones y responsabilidades del cargo antes de ingresar.	3. Las competencias y habilidades para el cargo coinciden con mis capacidades.	4. La descripción del perfil coincide con las tareas reales que desempeño.	5. Considero que el proceso de selección fue justo y transparente.	6. Las pruebas o entrevistas realizadas fueron acordes al perfil del cargo.	7. El tiempo entre mi postulación y contratación fue razonable.	8. Recibí retroalimentación oportuna durante el proceso de selección.	9. Al ingresar, recibí mi acompañamiento en el proceso de inducción sobre la empresa y mi rol.	10. Me sentí acompañado(a) durante mi periodo de adaptación al cargo.	11. Recibí información clara sobre las normas internas y procedimientos.	12. Considero que el proceso de adaptación al equipo de trabajo fue el adecuado.	13. Estoy satisfecho(a) con mi experiencia de vinculación en ICFEM.	14. Considero que mi perfil se ajusta al cargo que actualmente desempeño.	15. Me gustaría continuar desarrollando mi carrera profesional en esta empresa.	16. Recomendaría a otras personas trabajar en ICFEM.
3/7/2025 11:44:05	Julian Miguel Plata Ortega	Inspector de Obra	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3/7/2025 11:47:05	Elieth Andrea Camero Gomez	Servicios Generales	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
3/7/2025 12:03:18	Jorge Bustamante Flórez	Inspector de Obra	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3/7/2025 15:09:42	Oscar Iván Restrepo Lozano	Auxiliar de Tráfico	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
3/7/2025 16:11:12	Isabel Ramirez Piza	Servicios Generales	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
3/7/2025 16:15:30	Luis Alberto Páez Espitia	Ayudante de Obra	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
3/7/2025 16:18:06	Carlos Hernán Rojas	Ayudante de Obra	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
3/7/2025 16:23:42	Marcos Cárdenas Rodríguez	Ayudante de Obra	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3/7/2025 17:19:44	Oscar Rojano Vélez	Auxiliar de Tráfico	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3/7/2025 17:25:47	Karen Ramirez Upegui	Analista de Talento Humano	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4/7/2025 5:35:09	Maía Pérez	Servicios Generales	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
4/7/2025 10:34:43	Johana Bejarano	Directora de Atracción del Talento	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4/7/2025 10:54:34	Laura Hidalgo Gutiérrez	Analista de Talento Humano	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4/7/2025 11:26:59	Mauricio Plazas Peña	Inspector de Obra	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4/7/2025 12:26:56	Ricardo López Benavides	Ayudante de Obra	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
4/7/2025 12:52:22	Cesar Alberto Figueroa	Ayudante de Obra	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4/7/2025 13:04:20	Mauricio Andrés López Meza	Ayudante de Obra	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4/7/2025 14:04:29	Oswaldo Torres Buehvas	Maestro de Obra	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4/7/2025 14:23:42	Carlos Enrique Torres Saavedra	Ayudante de Obra	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4/7/2025 15:12:24	Juan Camilo Ochoa Pérez	Auxiliar de Tráfico	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

**Apéndice C** *Link de la Encuesta*

<https://forms.gle/MUJCAZdpb1stybPP8>