

ORIGINAL ARTICLE

Analysis of the personnel selection process at Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.***Análisis del proceso de selección de personal de Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.***Shelby Milenne Mieles Mendoza¹  
María Amelia Bravo Giler¹  ¹ Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

Citar como: Mieles, S.M., & Bravo, M.A. (2026). Analysis of the personnel selection process at Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.. *Revista San Gregorio*, 1(Especial_3), 93-102. http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_3.3385

Received: 06-01-2025

Accepted: 05-05-2026

Published: 31-08-2026

ABSTRACT

Personnel selection is a fundamental process for organizations in the strategic management and enhancement of their human capital. This study aimed to evaluate the personnel selection process at Conservas Isabel Ecuatoriana S.A. in Manta-Ecuador. A descriptive study with a non-experimental design was conducted, supported by the documentary method and a mixed approach for data collection. The population consisted of 1,900 employees working at the company, with a directly selected sample comprising a total of nine workers involved in the processes of the Human Resources area. The study was carried out using survey and interview techniques, both of which were validated by experts to confirm their applicability. The results showed that the company's personnel selection process was conditioned by various factors affecting the normal development of the process, with the most recurrent factor being a deficit in the implementation of technology. Although the research revealed positive aspects regarding the methodology of the process, it was concluded that limitations still persist and must be corrected in order to optimize efficiency.

Keywords: Human resources; Human capital; Talent management; Technological implementation.

RESUMEN

La selección de personal es un proceso fundamental para las organizaciones para la gestión y potenciación de su capital humano de forma estratégica. El presente estudio tuvo como objetivo evaluar el proceso de selección de personal de Conservas Isabel Ecuatoriana S.A. en Manta- Ecuador. Se realizó una investigación de tipo descriptiva con diseño no experimental que se apoyó en el método documental y un enfoque mixto para la recolección de datos. La población estuvo conformada por 1900 empleados que laboraban en la empresa, con una selección directa de la muestra que corresponde a un total de 9 trabajadores inmersos en los procesos del área de Recursos Humanos. El estudio se desarrolló utilizando las técnicas de encuesta y entrevista, mismas que fueron validadas por expertos para confirmar su aplicabilidad. Se obtuvo como resultado que el proceso de selección de personal de la empresa estaba condicionado por diversos factores que afectan el desarrollo normal del proceso, siendo el factor más recurrente el déficit en la implementación tecnológica. Aunque la investigación reveló aspectos positivos en cuanto a la metodología del proceso, se concluye que aún persisten limitaciones que deben ser corregidas para optimizar la eficiencia del proceso y cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa en el corto y largo plazo.

Palabras clave: Selección de personal; Recursos humanos; Capital humano; Gestión del talento; Implementación tecnológica.



INTRODUCCIÓN

En un entorno cambiante, la gestión del talento humano requiere propuestas innovadoras para enfrentar los desafíos que presentan las empresas para alcanzar sus metas y objetivos en la dinámica del mercado laboral, mismas que deben asegurar la retención de un talento después de la contratación. La selección de personal es un proceso fundamental para las organizaciones ya que les permite gestionar y potenciar su capital humano de forma estratégica. Bravo & Delgado (2022) mencionan que la selección es el primer subsistema del talento humano y tiene como finalidad escoger al candidato más adecuado para la empresa en base a las características y el perfil requerido por la organización.

En la actualidad, las organizaciones son cada vez más exigentes y requieren de personal más capacitado para cumplir con sus expectativas laborales. Las empresas se encuentran en la búsqueda de perfiles flexibles que se adapten a las necesidades cambiantes del entorno y la organización. A nivel mundial, las empresas presentan problemas con sus resultados por causa de una insuficiente gestión en la selección de personal, esto genera consecuencias en la productividad organizacional dado que los candidatos al no ser seleccionados adecuadamente no llegan a cumplir con los objetivos establecidos (Zapata, 2023).

Por lo cual las empresas deben implementar estrategias más eficaces en sus procesos de selección con la finalidad de alcanzar sus objetivos. Esto requiere de conocimientos teóricos y prácticos que llevan a las empresas a invertir en la mejora de sus procesos de selección para fortalecer su capacidad de supervivencia en el tiempo (Chaluisa et al., 2023). Rodríguez et al. (2023), mencionan que, la mejora de los procesos de selección de personal son aspectos claves de las organizaciones, ya que dependen directamente de sus trabajadores para poder operar productivamente en el corto y largo plazo.

En América Latina, las empresas suelen presentar limitaciones en la planificación de los procesos de selección de personal, lo que reduce su contribución estratégica al desempeño organizacional y puede generar dificultades en el análisis y diseño de los puestos de trabajo. Como parte de la región, Ecuador también enfrenta los impactos de esta problemática puesto que existen desafíos de adaptabilidad en las prácticas de selección de personal (Hanze, 2020). Particularmente, en la provincia de Manabí existe un gran número de empresas que no gestionan adecuadamente su personal, lo cual genera efectos negativos tales como una baja productividad, la desmotivación del personal, una inadecuada utilización de recursos, fatiga laboral, entre otros (Moreira, 2019).

El sector atunero, concentrado más específicamente en el cantón Manta, contribuye de manera directa a la generación de empleos y al desarrollo de la provincia mediante el gran número de empresas procesadoras y exportadoras de atún, entre las cuales se reconocen por su constante permanencia a: SeaFam, Tecopesca, Conservas Isabel Ecuatoriana S.A., Fishcorp S.A., Gondi, Marbelize, Eurofish S.A., Inepaca, Pespaca, Asiservy S.A. e Ideal ((Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros, 2024; Cevallos, 2019).

En el caso de Conservas Isabel Ecuatoriana S.A., se prioriza a sus empleados como uno de sus principales recursos para el cumplimiento de sus objetivos (Pérez & Moreira, 2022), la problemática reside en un déficit de implementación tecnológica que repercute en todas las etapas del proceso de selección de personal, lo que genera malestar en el personal del área de Talento Humano al momento de llevar a cabo esta labor.

El objetivo de esta investigación consistió en evaluar el proceso de selección de personal de Conservas Isabel Ecuatoriana S.A. en Manta -Ecuador, con la finalidad de describirlo a través de la realización de un diagnóstico que permitió identificar los factores más incidentes de dicho proceso, también se espera que este estudio sea de utilidad para la empresa.

METODOLOGÍA

Diseño y enfoque de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo, orientado a evaluar el proceso de selección de personal de Conservas Isabel Ecuatoriana S.A., ubicada en Manta, Ecuador. Este tipo de investigación permite describir las características del objeto de estudio y facilitar su interpretación dentro de un contexto determinado (Niño, 2011).

El estudio adoptó un diseño no experimental, debido a que no se manipularon las variables de análisis, sino que estas fueron observadas en su contexto natural. Asimismo, se empleó un enfoque mixto, con el propósito de obtener información suficiente para describir, contrastar e interpretar la realidad del proceso de selección de personal en la empresa (Hernández & Mendoza, 2018). De manera complementaria, se utilizó el método documental, a partir de la revisión de artículos científicos, libros académicos, políticas internas y documentos relacionados con la gestión del talento humano. Esta revisión permitió ampliar el sustento teórico y contextual del estudio.

Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por 1.900 empleados que laboraban en Conservas Isabel Ecuatoriana S.A. Para la aplicación de la encuesta se seleccionó una muestra intencional de 9 trabajadores inmersos en los procesos del área de Recursos Humanos. La elección de esta muestra respondió al criterio de pertinencia funcional, debido a que los participantes poseían conocimiento directo sobre las etapas, procedimientos y condiciones operativas del proceso de selección de personal.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de información se emplearon dos técnicas principales: la encuesta y la entrevista estructurada. La encuesta, de elaboración propia, fue diseñada a partir de la revisión teórica del tema y abordó diversos elementos relacionados con las etapas del proceso de selección de personal. Entre estos se incluyeron la percepción de los colaboradores sobre la selección, la gestión por competencias, el componente de inclusión, la adecuación de los procedimientos, el uso de la tecnología, las técnicas de selección, los medios de validación de información y referencias, los resultados de la evaluación médica y otros factores incidentes en el proceso.

El cuestionario incorporó preguntas con escala Likert para valorar actitudes, opiniones y percepciones del personal de Recursos Humanos. Además, incluyó preguntas de selección múltiple con diferentes categorías de respuesta. La encuesta fue aplicada mediante *Google Forms*. La escala utilizada se describe en la Tabla 1.

Tabla 1. Escalas de interpretación del instrumento de encuesta.

Escala	Preguntas en escala Likert		Preguntas de selección múltiple
	(P1)	(P2 - P6, P9)	
1	Muy deficiente	Totalmente en desacuerdo	Se admite más de una opción como respuesta.
2	Deficiente	En desacuerdo	
3	Regular	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
4	Bueno	De acuerdo	
5	Muy bueno	Totalmente de acuerdo	

La confiabilidad del cuestionario fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,862, considerado favorable para su aplicación en el estudio.

Por otra parte, se aplicó una entrevista estructurada a la Jefa de Equipo de Selección y Gestión del Talento de la empresa. Esta técnica permitió contrastar la información obtenida mediante la encuesta con la perspectiva de una responsable directa del área. La entrevista abordó aspectos relacionados con la planificación estratégica del proceso de selección, la gestión de datos de los candidatos, el perfil de los reclutadores, la determinación de competencias y responsabilidades para el diseño de puestos, la actualización de políticas y procedimientos, la capacitación del personal encargado, la selección de candidatos referidos, la omisión de pasos o criterios, y las actividades con mayor peso dentro del proceso de selección.

Procedimiento de análisis de la información

La información cuantitativa obtenida mediante la encuesta fue organizada y tabulada en Microsoft Excel, con el propósito de identificar frecuencias, tendencias y patrones de respuesta relacionados con las dimensiones evaluadas. La información cualitativa procedente de la entrevista fue codificada y analizada temáticamente, de acuerdo con categorías previamente definidas. La integración de ambos tipos de información permitió una comprensión más amplia del proceso de selección de personal en Conservas Isabel Ecuatoriana S.A., así como la identificación de sus principales fortalezas, limitaciones y factores incidentes.

Aspectos éticos

Previamente a la aplicación de los instrumentos, se informó a los trabajadores sobre el propósito del estudio, el carácter académico de la investigación y la forma en que serían utilizados los datos recopilados. La participación de los encuestados y de la persona entrevistada fue voluntaria, garantizando que pudieran responder libremente y sin ningún tipo de presión institucional. Asimismo, se preservó la confidencialidad de la información obtenida, evitando la identificación individual de los participantes en la presentación de los resultados.

Los datos fueron tratados de manera agregada y utilizados exclusivamente con fines investigativos. En el caso de la entrevista, la información proporcionada por la responsable del área fue analizada únicamente en relación con los objetivos del estudio y con las categorías previamente definidas para la evaluación del proceso de selección de personal. Se procuró que la investigación no generara afectaciones laborales, personales o institucionales para los participantes. Para ello, se mantuvo un manejo reservado de las respuestas y se evitó emitir juicios individuales sobre el desempeño del personal involucrado.

RESULTADOS

Descripción del proceso de selección de personal de la empresa

Conservas Isabel Ecuatoriana S.A. es una empresa ubicada en el cantón Manta de la provincia de Manabí, que se dedica a la elaboración y comercialización de conservas de pescado, esta empresa comenzó a operar en la ciudad de Manta en el año 1976 con apenas 140 empleados para el procesamiento de enlatados de atún y sardinas (Revista Líderes, 2011). En la actualidad, la plantilla de la empresa se encuentra alrededor de los 1900 empleados.

Desde sus inicios, la empresa fue dependiente de Grupo Conservas Garavilla S.L, pero actualmente se encuentra bajo el mando de Bolton Group como parte de un modelo de negocio integrado verticalmente (Conservas Isabel, 2023). El proceso de selección consiste en identificar a los candidatos que cuenten con una alineación afín al perfil solicitado, conforme al manual de políticas y procedimientos de selección de la empresa, este proceso empieza con una requisición de personal debidamente aprobada. Si el candidato cumple con los requisitos básicos del puesto, se recepta la información pertinente y se le evalúa en base a la metodología definida para cada cargo utilizando técnicas como test de personalidad, pruebas psicométricas, entrevistas, etc., que funcionan en calidad de filtro para determinar dentro de un pequeño grupo, qué candidatos cuentan con un perfil adecuado en términos de competencias, habilidades y comportamientos.

Posteriormente, a los candidatos mejor puntuados se les realiza una entrevista personal para conocer sobre su experiencia, habilidades específicas y su desempeño laboral. Luego se realiza una revisión minuciosa de toda la información obtenida sobre las potencialidades de los candidatos, para seleccionar al más adecuado y proceder a la verificación de sus referencias. Este proceso se ejecuta para constatar la autenticidad de toda la información proporcionada por el candidato.

Una vez realizado este proceso, se notifica al candidato para que se realice las pruebas médicas necesarias, si el aspirante no presenta novedades en la revisión médica, se solicita al postulante escogido la presentación de los requisitos de ingreso previos a la contratación. La Figura 1 hace referencia, de una manera gráfica, a las etapas del proceso de selección de personal de la organización.

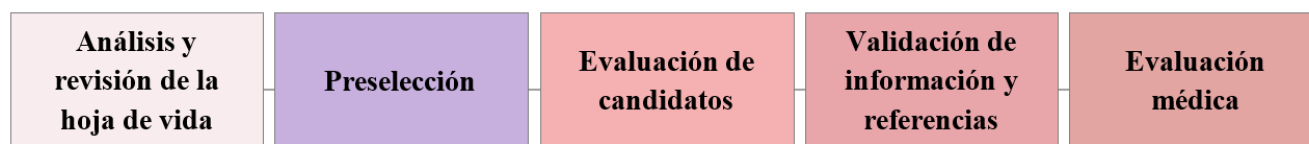


Figura 1. *Etapas de la selección de personal en Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.*

Encuesta realizada a los empleados del área de Talento Humano de Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.

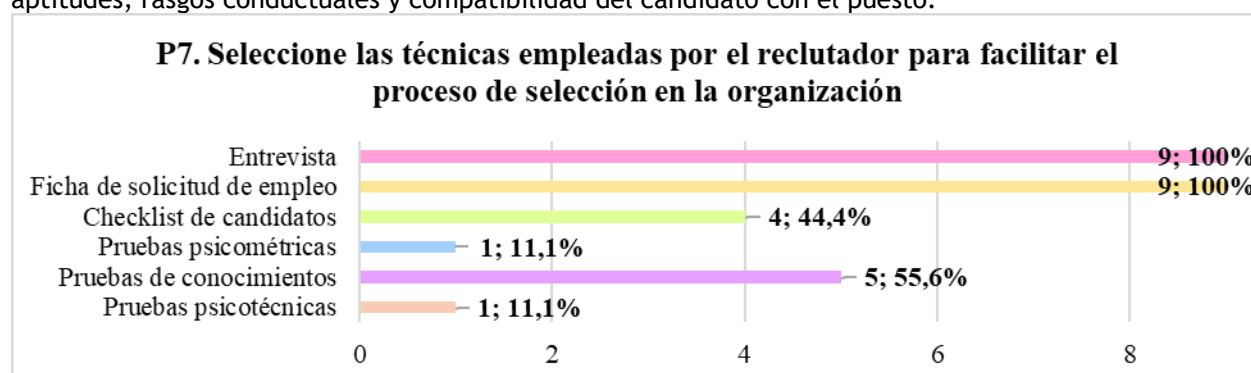
Los resultados de la Tabla 2 muestran una percepción general favorable del proceso de selección de personal, aunque con algunos aspectos mejorables. Con relación al proceso de selección, el 55,6 % de los encuestados lo califica como bueno y el 22,2 % como muy bueno, lo que indica una valoración positiva del funcionamiento general. Sin embargo, esta apreciación se vuelve más moderada cuando se analizan aspectos específicos del proceso. Por ejemplo, en lo que respecta a los procedimientos aplicados en la empresa para la selección de personal, el 55,6 % considera que los procedimientos aplicados son solo regulares.

Las principales debilidades aparecen en la gestión tecnológica y en el seguimiento a los candidatos. En la pregunta sobre si el uso de la tecnología beneficia el proceso de selección, el 44,4 % está en desacuerdo con que se utilice y otro 44,4 % se mantiene una posición neutral; es decir, casi nueve de cada diez encuestados no reconocen claramente una automatización efectiva. De manera similar, el 44,4 % valora como regular la base de datos de currículums y el 22,2 % la considera deficiente. También resulta relevante que el 66,7 % está en desacuerdo con que se proporcionen recomendaciones de salud a los candidatos que no aprueban las pruebas médicas.

Tabla 2. Resumen de resultados de encuesta con preguntas en escala Likert.

Preguntas en escala Likert	R1	R2	R3	R4	R5	Total
P1. ¿Cómo definiría el proceso de selección de personal de la empresa?	(0; 0,0%)	(0; 0,0%)	(2; 22,2%)	(5; 55,6%)	(2; 22,2%)	100%
P2. ¿El proceso de selección está diseñado en función del enfoque por competencias?	(0; 0,0%)	(3; 33,3%)	(1; 11,1%)	(3; 33,3%)	(2; 22,2%)	100%
P3. ¿Las políticas de selección contemplan los parámetros de inclusión establecidos por la ley?	(0; 0,0%)	(0; 0,0%)	(3; 33,3%)	(2; 22,2%)	(4; 44,4%)	100%
P4. ¿Considera usted que los procedimientos aplicados en la empresa para la selección de personal son adecuados?	(0; 0,0%)	(0; 0,0%)	(5; 55,6%)	(3; 33,3%)	(1; 11,1%)	100%
P5. ¿La empresa cuenta con una base de datos optimizada para consultar los currículums de posibles candidatos?	(0; 0,0%)	(2; 22,2%)	(4; 44,4%)	(1; 11,1%)	(2; 22,2%)	100%
P6. ¿La empresa utiliza los beneficios de la tecnología para automatizar el proceso de selección?	(0; 0,0%)	(4; 44,4%)	(4; 44,4%)	(0; 0,0%)	(1; 11,1%)	100%
P9. ¿La empresa proporciona recomendaciones para mejorar el estado de salud de los candidatos que no aprueban las pruebas médicas?	(0; 0,0%)	(6; 66,7%)	(2; 22,2%)	(0; 0,0%)	(1; 11,1%)	100%

La Figura 2 muestra que el proceso de selección se sostiene principalmente en técnicas tradicionales, pues la entrevista y la ficha de solicitud de empleo son utilizadas por el 100 % de los reclutadores. Sin embargo, la aplicación de herramientas complementarias es menos consistente: las pruebas de conocimientos alcanzan el 55,6 % y el checklist de candidatos apenas el 44,4 %. Más llamativo resulta la baja utilización de pruebas psicométricas y psicotécnicas, ambas con solo el 11,1 %, cifra que evidencia una debilidad en la valoración de aptitudes, rasgos conductuales y compatibilidad del candidato con el puesto.

**Figura 2.** Técnicas de selección.

La Figura 3 evidencia que la validación de información de los candidatos se realiza principalmente mediante medios convencionales, con predominio de las llamadas telefónicas, utilizadas por el 100 % de los encuestados, y el correo electrónico, con un 88,9 %. Esto muestra que la empresa mantiene canales directos de comprobación, útiles para confirmar referencias laborales o datos básicos, aunque todavía dependientes de procedimientos manuales.

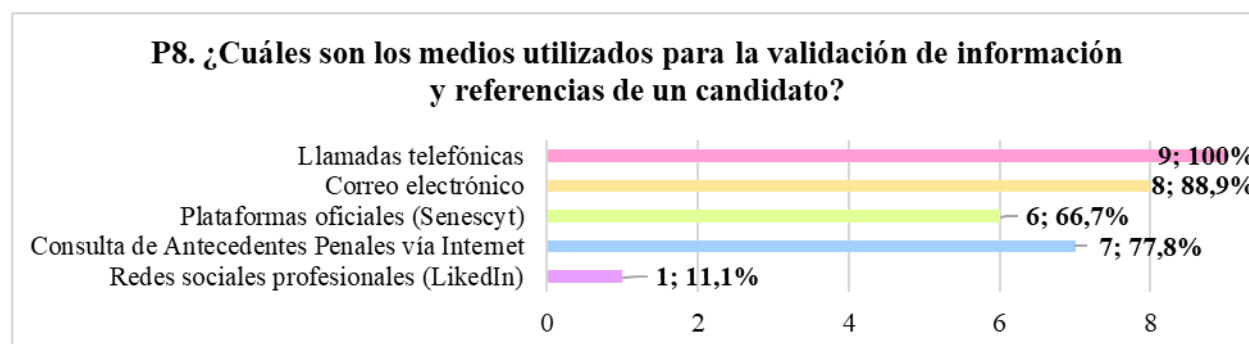


Figura 3. Validación de información y referencias.

En la Figura 4 se muestra que los factores que afectan el proceso de selección no se concentran en un único problema, sino en varias debilidades de gestión. El dato más relevante es el factor señalado por el 77,8 % de los encuestados, que aparece como el de mayor incidencia y confirma que existe una limitación claramente percibida dentro del proceso. También resulta significativo que el 55,6 % identifique la falta de planificación estratégica como un problema, pues esto sugiere que la selección no siempre se articula con una visión anticipada de las necesidades de talento de la empresa.

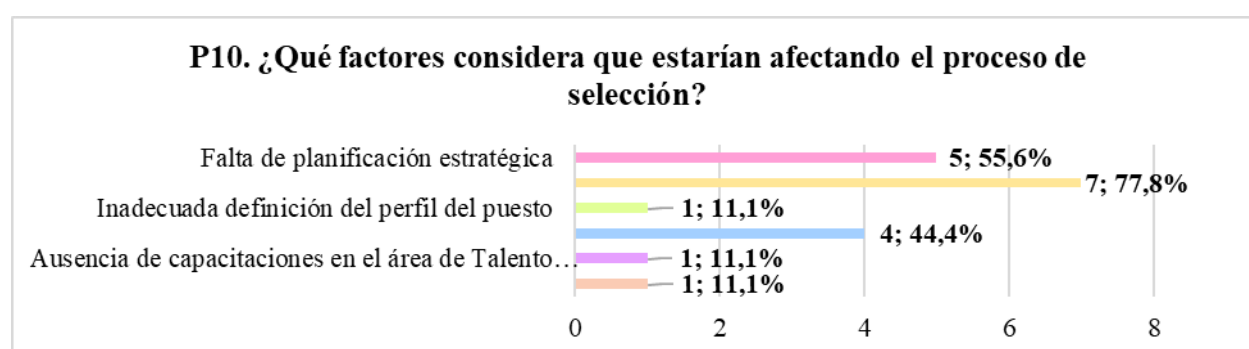


Figura 4. Factores incidentes en la selección.

Entrevista realizada a la Jefa de Equipo de Selección y Gestión del Talento de Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.

En la Tabla 3 se evidencia que el proceso de selección de la empresa posee una estructura formal y una lógica organizativa definida. Entre sus aspectos más favorables se encuentran la planificación estratégica, la actualización de políticas, la definición de perfiles mediante coordinación con las áreas internas y la intención de aplicar criterios equitativos para todos los aspirantes.

Sin embargo, también se demuestran tensiones importantes entre la estructura formal del proceso y su ejecución práctica. La principal limitación se relaciona con la gestión tecnológica, ya que la ausencia de un software especializado ralentiza el manejo de datos, reduce la eficiencia operativa y dificulta la comparación objetiva de postulantes. A esto se suma que la capacitación del personal de selección se realiza de forma ocasional, lo cual puede afectar la actualización de competencias técnicas del equipo. Además, aunque la entrevista menciona el uso de pruebas psicométricas y psicotécnicas como parte de la valoración integral, los resultados previos muestran una baja aplicación de estas herramientas.

Tabla 3. *Análisis temático de la entrevista aplicada a la Jefa de Equipo de Selección y Gestión del Talento.*

Etapa del proceso	Resultados de la entrevista	Categoría emergente	Análisis
Análisis y revisión de hoja de vida	La planificación estratégica orienta la incorporación de candidatos acordes con los perfiles requeridos. Sin embargo, la gestión de datos se ralentiza por la falta de un software especializado.	Eficiencia en la selección / Tecnología en RRHH	La empresa reconoce la importancia de planificar, pero la ausencia de herramientas digitales limita la agilidad y trazabilidad del proceso.
Preselección	Se exige que los reclutadores posean formación en Recursos Humanos, Psicología Industrial o Administración, además de competencias técnicas y manejo de normativas.	Competencias profesionales del reclutador	El perfil del reclutador es adecuado, aunque su efectividad depende de la actualización continua y del dominio de herramientas tecnológicas.
Diseño de puestos	La definición de competencias y responsabilidades se realiza mediante análisis de puestos, reuniones con jefes de área y comparación con estándares del sector atunero.	Adecuación del perfil al puesto	Existe una intención técnica en el diseño de puestos, lo que favorece la correspondencia entre candidato, cargo y necesidades organizacionales.
Políticas y procedimientos	Las políticas de selección se actualizan regularmente para responder a cambios internos y exigencias del mercado laboral.	Actualización normativa en la selección	La actualización de procedimientos fortalece la formalidad del proceso, especialmente en inclusión, diversidad y adaptación organizacional.
Evaluación de candidatos	El personal de selección recibe capacitaciones ocasionales y los candidatos referidos no tienen ventaja sobre otros aspirantes.	Capacitación profesional / Equidad en la evaluación	La equidad aparece como una fortaleza, pero la capacitación ocasional puede limitar la mejora sostenida del equipo de selección.
Validación de información y referencias	No se permite omitir pasos o criterios del proceso, con el fin de evitar riesgos y garantizar la calidad de la selección.	Confiabilidad en la gestión del proceso	La empresa muestra control procedimental, lo que contribuye a reducir inconsistencias y aumentar la confiabilidad de la decisión final.
Evaluación médica	Los candidatos que no cumplen con los requerimientos médicos del puesto son descartados según criterios previamente definidos.	Salud ocupacional en la selección	La evaluación médica cumple una función preventiva, aunque debería complementarse con una política clara de retroalimentación al candidato.
Valoración integral del candidato	La entrevista se considera una técnica base, acompañada de pruebas psicométricas y psicotécnicas para valorar mejor la afinidad con la vacante.	Valoración integral del candidato	La empresa reconoce la necesidad de una evaluación amplia, aunque los resultados previos sugieren que estas pruebas no siempre se aplican de forma sistemática.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a partir de la evaluación de cada etapa del proceso de selección evidencian, en relación con la primera fase —correspondiente al análisis y revisión de hojas de vida—, que la empresa considera diversos criterios para la selección del personal. Esto se articula con el enfoque por competencias propuesto por Vallejo (2016), cuyo propósito es asegurar que los candidatos seleccionados cuenten con las capacidades

necesarias para desempeñarse de manera efectiva una vez incorporados a la organización. Asimismo, en esta etapa se incorpora el componente de inclusión, lo que permite constatar que la empresa trabaja en la mejora continua de la definición de perfiles y puestos, con el fin de garantizar un proceso de selección más equitativo en términos de inclusión, diversidad y accesibilidad, conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Discapacidades (Asamblea Nacional del Ecuador, 2019).

Los resultados identificados en la etapa de preselección demuestran que la empresa cuenta con un manual de procedimientos que le permite desarrollar una selección de personal organizada y sin escatimar en recursos adicionales. Sin embargo, no se ha logrado incluir el uso de un software de selección dentro de los manuales de procedimientos. Esto repercute negativamente en la eficiencia del proceso por la falta de automatización en tareas como la recepción y revisión de la hoja de vida para el seguimiento de los candidatos, evidenciando una limitación tecnológica por falta de digitalización en la gestión de datos.

Dicha problemática también se ha señalado en el estudio de Pérez (2024), quien indica que actualmente en toda empresa existe la necesidad de implementar algún software de reclutamiento y selección para optimizar dicho proceso. La competitividad entre empresas depende en gran medida del aprovechamiento de los beneficios de la tecnología para manejar los perfiles de los puestos y comparar las competencias laborales de sus postulantes, automatizando de esta manera su proceso de selección. Esto tiene una estrecha relación con el factor de la planificación estratégica ya que, el presentar inconvenientes para adoptar adecuadamente la tecnología en el proceso de selección indica que Conservas Isabel Ecuatoriana S.A. no está anticipando con precisión las necesidades empresariales en cuanto a la incorporación de nuevos talentos.

Por otra parte, en la etapa de la evaluación de candidatos, se constató que para facilitar el proceso de selección existe predominancia con las técnicas de entrevista y ficha de solicitud de empleo, lo que es adecuado considerando que se aborda de forma integrada una propuesta destacada en la Gestión del Talento Humano, que explica la necesidad de utilizar una combinación de mecanismos como filtro para identificar al personal más capacitado (Mocha, 2018).

En consecuencia, dentro de la etapa de validación de información y referencias, los medios de verificación que más destacan en esta fase son las llamadas telefónicas y el correo electrónico, los cuales permiten certificar la veracidad de la información suministrada de cada candidato, estos a diferencia de sistemas automatizados de validación, requieren de una mayor inversión de tiempo al momento de garantizar la fiabilidad de los datos, lo que impacta en la eficiencia de la selección. Esto presenta relación con el estudio de Valeriano (2023) mismo que confirma que los medios de validación garantizan precisión y confiabilidad en los datos, y permiten reducir el riesgo de contratar personal no comprometido con el bienestar de la organización.

Con respecto a la etapa de la evaluación médica, la empresa no brinda recomendaciones a candidatos que no cumplen con los requisitos médicos, lo que contrasta con estudios como el de Palomino & Herrera (2019), quienes sugieren que las organizaciones deberían proporcionar retroalimentación en este ámbito. Al mismo tiempo, se tiene que la empresa prioriza incorporar talentos que se encuentren en un buen estado de salud, y se descartan a los candidatos que no cumplen con los requisitos médicos. Los exámenes médicos se convierten en un importante criterio de decisión para la selección ya que, mediante un diagnóstico de las afectaciones médicas del candidato se puede determinar si es apto físicamente para desempeñar sus funciones según en el puesto y perfil asignado.

Finalmente, la falta de implementación tecnológica en el proceso de selección representa un desafío que afecta la eficiencia de este. Esta problemática no es particular de la empresa, Mendoza & Rengifo (2022), afirman que en Ecuador muchas empresas aún no han desarrollado un enfoque estratégico para la selección de personal, afectando su competitividad y eficiencia.

Los resultados también evidencian que, si bien la empresa cuenta con un proceso de selección estructurado, existen áreas de mejora en la planificación estratégica, la digitalización de la gestión de candidatos y la actualización de procedimientos. Estos resultados resaltan la importancia de integrar herramientas tecnológicas y estrategias basadas en competencias para optimizar la selección de talento.

Futuras investigaciones deberían indagar más en detalle el procedimiento de selección de personal en otras empresas del sector atunero ecuatoriano, para continuar aportando a la actualización de conocimientos y mejora de dicho proceso. Se hace énfasis particular en la necesidad de aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, para la optimización de las actividades relacionadas con la selección en cada una de sus fases.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la evaluación realizada al proceso de selección de personal de Conservas Isabel Ecuatoriana S.A., se determinó mediante un diagnóstico organizacional que este se encuentra condicionado por diferentes factores que afectan el desarrollo normal del mismo. Con base en los ejes clave analizados, en el ámbito de la tecnología, se obtuvo que existe un déficit en su implementación que congestiona diferentes tareas en la etapa de análisis y revisión de la hoja de vida, por lo que existe la necesidad de que la empresa considere invertir en software de selección que refuerce la eficiencia de este proceso. En cuanto a la planificación estratégica

tampoco contempla la actualización de políticas y procedimientos que contribuyan a la adopción de estos tipos de software.

También se identifican aspectos positivos dentro del proceso, entre ellos su orientación hacia el enfoque por competencias y la importancia otorgada al desarrollo profesional de los reclutadores para la incorporación de nuevos talentos. La aplicación adecuada de diversas técnicas de selección favorece una toma de decisiones más objetiva y fundamentada, al permitir una valoración más integral de los candidatos. Asimismo, la relevancia concedida a la evaluación médica contribuye a garantizar la incorporación de personal alineado con las exigencias físicas y funcionales del puesto, en correspondencia con la normativa legal vigente y con las prácticas de bienestar organizacional.

Aún existen deficiencias dentro del proceso de selección de Conservas Isabel Ecuatoriana S.A., que deben ser abordadas para garantizar el alcance de las metas y objetivos de la empresa en el corto y largo plazo. Se propone considerar el diseño de planificaciones estratégicas apoyadas de la tecnología, para favorecer al desempeño empresarial de la organización.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2019, 6 de mayo). Ley Orgánica de Discapacidades. Registro Oficial 481. <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/3405/1/Ley%20Org%20a1nica%20de%20Discapacidades.pdf>
- Bravo, W., & Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros. (2024). Industria Procesadora de Atún. *Revista Ceipa*, 1-52. https://ceipa.com.ec/wp-content/uploads/2024/02/03_Revista-Industria-Procesadora-de-Atun-CEIPA-15-anos.compressed.pdf
- Cevallos, J. (2019). *La responsabilidad social corporativa de la industria atunera y su influencia en el desarrollo socioeconómico sostenible de la Ciudad Manta - Ecuador*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://core.ac.uk/download/pdf/323353459.pdf>
- Chaluiza, E., Ruilova, E., Campaña, D., Cando, K., Pilatasig, D., & Galarza, K. (2023). Proceso de Selección y Reclutamiento de Personal de Servicio en la Empresa KEIDS.A. *Reincisol*, 2(4), 1-15. [https://doi.org/10.59282/reincisol.v2\(4\)1-15](https://doi.org/10.59282/reincisol.v2(4)1-15)
- Conservas Isabel. (2023). *Estado de Información No Financiera 2023*. <https://www.isabel.net/wp-content/uploads/2024/06/EINF-Bolton-Food-SLU-2023.pdf>
- Hanze, E. (2020). *El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultaney Services Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7873/1/T3408-MDTH-Hanze%20-El%20reclutamiento.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hern%20a1ndez-%20Metodolog%20de%20la%20investigaci%20b3n.pdf>
- Mendoza, M., & Rengifo, K. (2022). Identificación de factores que afectan los procesos de contratación de personal en empresas comercializadores de la Provincia de Manabí. *Polo Del Conocimiento*, 7(5), 543-554. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i5.3979>
- Mocha, V. (2018). La importancia de la entrevista como herramienta en el proceso de selección del talento humano. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(44), 1-9. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/675/828>
- Moreira, V. (2019). *Gestión por competencias laborales para el talento humano de la empresa El Okaso s.a. de la provincia de Manabí* [Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí]. Repositorio ESPAM. <https://repositorio.espa.edu.ec/bitstream/42000/1085/1/TTMADM-E5.pdf>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. Ediciones de la U. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel_Metodologia-de-la-Investigacion_Disenio-y-ejecucion_2011.pdf
- Palomino, J., & Herrera, I. (2019). *Técnicas de reclutamiento y selección de personal*. Instituto Tecnológico Superior Quito Metropolitano. https://biblioteca.itsqmet.edu.ec/wp-content/uploads/2020/06/TECNICAS_DE_RECLUTAMIENTO_Y_SELECCION_DE_PERSONAL.pdf
- Pérez, E. (2024). Transformación digital en la Gestión de Recursos Humanos. *Global Negotium*, VII(1), 27-39. <https://doi.org/10.0833/rgn.v7i1.423>
- Pérez, M., & Moreira, J. (2022). Inclusión laboral a personas con discapacidad en la Industria Conservas Isabel, año 2021. *Revista Científica y Arbitrada de Ciencias Sociales y Trabajo Social: Tejedora*, 5(10), 15-28. <https://doi.org/10.56124/tj.v5i10.0051>

- Revista Líderes. (2011). *Conservas Isabel*. https://especiales.revistalideres.ec/2011/mas_respetados/isabell.html
- Rodríguez, M., Romero, A., & Lascano, E. (2023). Mejora en el proceso de selección de personal en la empresa la Fabril S.A. Ecuador. *Ingenium Et Potentia*, 5(1), 1116-1128. <https://doi.org/10.35381/i.p.v5i1.2712>
- Valeriano, L. (2023). *Talento Humano: Reclutamiento y Selección de Personal Digital y Virtual por Competencias: Teorías y Casos*. CILADI S.A.S. <https://ciladi.org/wp-content/uploads/T.-H.-RECL.-Y-SELEC.-VIRTUAL-3-05-2023.pdf>

Conflicts of Interest:

The authors declare no conflicts of interest.

Author Contributions:

The authors were responsible for all aspects of the study, including conceptualization, methodology, analysis, and writing.

Disclaimer/Publisher's Note:

The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the authors and individual contributors and not of Revista San Gregorio or the editors. Revista San Gregorio and/or the editors disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.