

Análisis



La promoción interna en las empresas del sector formal de El Salvador

Internal promotion in companies in the formal sector of El Salvador

DOI: <https://doi.org/10.51378/reuca.vi18.8411>

Fecha de recibido: 30 de octubre 2023

Fecha de aceptado: 11 de junio 2024

José Adán Vaquerano Amaya

Académico

Departamento de Administración de Empresas
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
avaquerano@uca.edu.sv

ORCID: 0000-0002-7795-5273

El Salvador

Ana Lorena Mártir

Investigadora independiente

lorenamartir@gmail.com

ORCID: 0009-0002-3757-6452

El Salvador



Publicamos bajo la Licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Resumen

El objetivo fundamental de este esfuerzo investigativo, desde un inicio, fue desarrollar un estudio sobre la gestión del talento humano en las organizaciones del sector formal de El Salvador, focalizando la atención en la estrategia de promoción interna de las mismas, desde la perspectiva de las personas trabajadoras. Dicha temática ha sido abordada desde el cruce de las variables de clasificación generación, sector productivo para el que laboran, modalidad de trabajo, tiempo que lleva trabajando desde que obtuvo su primer empleo y experiencia en el rubro con las nueve preguntas del cuerpo del instrumento de recolección de la información utilizado. Los hallazgos sugieren que en la realidad salvadoreña en lo que respecta a la implementación de la estrategia de promoción interna todavía queda mucho trabajo por realizar, en aspectos relacionados con acciones comunicativas, diseñar y ejecutar programas de capacitaciones, la consolidación de una cultura de meritocracia y de la igualdad de oportunidades, entre otros.

Palabras Clave: Promoción interna, sector formal, personas trabajadoras, gestión del Talento Humano.

Abstract

The fundamental objective of this research effort, from the beginning, was to develop a study on the management of Human Talent in organizations in the formal sector of El Salvador, focusing attention on their internal promotion strategy, from the perspective of the working people. This topic has been addressed from the intersection of the generation classification variables, the productive sector for which they work, the type of work, the time they have been working since they obtained their first job and experience in the field with the nine questions in the body of the instrument collection of information used. The findings suggest that in the Salvadoran reality with regard to the implementation of the internal promotion strategy there is still a lot of work to be done, it is aspects related to communicative actions, designing and executing training programs, the consolidation of a culture of meritocracy and of equal opportunities, among others.

Keywords: Internal promotion, formal sector, working people, Human Talent management.

Introducción

En la realidad actual del mercado laboral salvadoreño, la estrategia de atracción de personal a través de la promoción interna se ha convertido en una práctica cada vez más común en las empresas. Esta estrategia se fundamenta en la promoción de las personas trabajadoras de la institución a otros puestos vacantes dentro de la estructura organizativa de la empresa, en lugar de contratar a alguien externo. No cabe duda de que la práctica de la promoción interna beneficia tanto a las organizaciones como a las personas trabajadoras, fomenta el desarrollo de habilidades y conocimientos, fomenta la lealtad y el compromiso y puede incrementar la retención del talento humano dentro de la empresa.

No obstante, siempre se debe tener presente que a pesar de los beneficios que puede presentar la estrategia de la promoción interna del talento humano, su implementación puede presentar problemas. Siendo uno de esos problemas la ausencia de políticas y procesos legales, que consoliden a la promoción interna como un recurso importante en el plan de carrera de las personas trabajadoras de muchas organizaciones del país y del mundo. Situación que puede crear ambientes laborales con una marcada desigualdad y subjetividad en el proceso de selección y contratación de candidatos a vacantes, que generalmente demandan una mayor responsabilidad por parte de la persona trabajadora. También, en algunos casos, es la causa fundamental de que algunas personas trabajadoras perciban que

no tienen oportunidades reales de ascenso dentro de la organización para la que laboran, conllevando a que se experimenten sentimientos de insatisfacción laboral, afectando negativamente la motivación.

En consecuencia, esta investigación se focaliza en desarrollar un análisis de la utilización de la estrategia de promoción interna en las empresas salvadoreñas, con el propósito de identificarlos principales desafíos que enfrentan dichas organizaciones al implementar esta estrategia, así como plantear acciones de mejora.

Al respecto, no debemos olvidar que la búsqueda de un empleo digno, hoy en día, para una persona en edad de trabajar, se ha vuelto cada vez más difícil. Y es que año con año, una nueva oleada de profesionales que finalizan sus estudios superiores inicia su proceso de incorporación al mercado laboral, con la finalidad de acceder a una oportunidad de trabajo gratificante, lo que conlleva a que las probabilidades de obtener un trabajo sean cada vez más reducidas.

Ello se debe a que, aquí y en el resto del mundo, el mercado laboral está regido por la oferta y demanda generada por las empresas y las personas que buscan oportunidades de empleo. Esta situación hace necesario el desarrollo de estudios que analicen, de manera específica, el escenario del desempleo y su persistencia en la participación de la fuerza laboral y en los niveles salariales.

En la misma línea, Zarcero (s.f.) indica que la empleabilidad laboral hace referencia a las probabilidades que tiene una persona de encontrar un puesto de trabajo con relativa facilidad. Es decir, que de lo que se trata es de la capacidad para adaptarse a los nuevos contextos profesionales y personales, facilitando un rápido acceso a un empleo de calidad.

Ahora, si nos remitimos a la realidad salvadoreña, el encontrar un empleo puede volverse una tarea un tanto difícil, pues hay que seguir una serie de pasos que, si se ejecutan de manera adecuada, pueden ayudar a aumentar las posibilidades de acceder a oportunidades laborales de calidad. En efecto, de acuerdo con Hidalgo (2021), el proceso de la búsqueda de un puesto de trabajo se divide en las fases que se plantean a continuación:

- a. Identificar los puestos de trabajo.
- b. Identificar posibles empresas.
- c. Material para la presentación.
- d. Prepararse para la entrevista.
- e. Acudir a la entrevista.
- f. Evaluar la entrevista.
- g. Oferta de trabajo.
- h. Incorporación.

En definitiva, no cabe duda de que antes de iniciar el proceso de búsqueda de empleo, es preciso verificar las competencias y habilidades profesionales con las que cuenta el participante, así como su historial laboral y sus preferencias. De esta manera, estará preparado para centrar su proceso de búsqueda en aquellas áreas laborales con potencial para sobresalir y alcanzar el éxito deseado. Además, se debe tener claro sobre el sector productivo en que se quiere desempeñar y de los valores y aspiraciones de la empresa que más se adecuen a su perfil profesional.

En relación a la estrategia de promoción interna, es importante tener en cuenta que la realidad laboral diaria de muchas empresas, tanto aquí como en todo el mundo está marcada por una alta rotación de personal, así como por la búsqueda de perfiles profesionales que encajen con los puestos de trabajo diseñados. De hecho, según Randstad Research (2018), para el año 2018 aproximadamente el 91.4% de las empresas había enfrentado procesos de búsqueda de personal calificado en los últimos años. Además, se estimaba que el 65.6% tenía vacantes y el 55.0% experimentaba dificultades para encontrar candidatos idóneos, tanto para puestos altamente cualificados como para aquellos de formación profesional.

En consecuencia, para los responsables de las unidades de gestión del talento humano en las organizaciones, el encontrar personal calificado se ha vuelto una tarea complicada. En tal sentido, un mecanismo eficiente para tal propósito es la promoción o reclutamiento interno, dado que disminuye el tiempo de búsqueda y los costos., las personas trabajadoras ya están familiarizadas con las políticas, el ambiente laboral, etcétera, de la empresa, lo que facilita una adaptación más eficaz. No obstante, siempre pueden recurrir a la

opción del reclutamiento externo.

En efecto, los empleadores deben considerar la naturaleza y el nivel del trabajo, las características de la empresa y la industria, el sistema de políticas de gestión del talento humano de la empresa, así como las políticas intensivas de contratación y selección y capacitación. Sin embargo, siempre es preferible la promoción o contratación interna a la contratación externa, cuando el conocimiento, las competencias y las habilidades específicas de la persona trabajadora son importantes para la organización.

Además, es fundamental cuando las promociones internas son concluyentes para motivar a las personas trabajadoras; cuando los costos de un error de contratación son particularmente altos y, cuando la vacante adicional que surge a partir de que una persona trabajadora cambia de puesto internamente no es demasiado costosa (DeVaro, 2020).

Y es que se debe tener presente que la promoción interna ocurre cuando las personas trabajadoras ya contratadas por la empresa optan a un cargo de mayor categoría, antes de ser llenado con personal externo (Sayes, 2019).

Por lo tanto, se habla de reclutamiento interno cuando los candidatos que trabajan dentro de la compañía son promovidos o transferidos a otras tareas más complejas o motivadoras. De este modo, se trata de una promoción a un puesto más alto en la misma área de actividad de la persona trabajadora. También puede materializarse a través de la transferencia de la persona trabajadora a un puesto en el mismo nivel, pero que demande otras habilidades, competencias y conocimientos adicionales (Chiavenato, 2008).

En conclusión, según Bizneo (2020), la promoción o reclutamiento interno debe ser visto dentro de las organizaciones como una excelente estrategia para premiar o reconocer el buen desempeño laboral de las personas trabajadoras, porque definitivamente les hace sentirse apreciados por su esfuerzo y desempeño. Sin embargo, no solo debe implicar una mejora de las condiciones laborales, sino que también supone una mayor carga de responsabilidad para la persona trabajadora seleccionada.

Por otra parte, en lo que respecta a la fuerza laboral salvadoreña, la realidad del mercado laboral salvadoreño indica que la Población en Edad de Trabajar (PET) comienza a partir de los 16 años., la Organización Internacional del Trabajo (OIT) no ha establecido una edad en específico para este propósito, dejando a criterio de cada país su determinación.

De acuerdo con la Dirección General de Estadística y Censos-DIGESTYC (2021) haciendo referencia a la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples realizada en 2021 se concluye:

- a. Que para el año 2021 existían 4,750,123 personas con una edad de 16 años y más; es decir, personas capaces de incorporarse a la actividad laboral del país.
- b. Que dicha cifra representaba más del 75% de la población total salvadoreña.
- c. Que el 51.9% de dicha población se encontraba en el rango de edades entre los 16-39 años; es decir, en la categoría de edades considerada como la más productiva laboralmente.

Otro dato importante de resaltar es el hecho que la Población Económicamente Activa (PEA), esta mayormente representada por personas del sexo masculino y, la mayor parte de esa población reside en las áreas urbanas del país. Esta situación se debe, sin lugar a dudas, a que es en estas áreas donde se encuentran las mejores oportunidades de trabajo y las mejores condiciones laborales (DIGESTYC, 2021).

Para efectos de esta investigación, se consideró a las personas trabajadoras del país con contrato laboral formal. Este segmento del mercado laboral incluye asalariados y trabajadores en establecimientos con cinco o más empleados, así como trabajadores por cuenta propia y empleadores que tienen contratadas de cinco o menos personas. Estos individuos desempeñan labores de tipo profesional, técnico, administrativo y gerencial.

Se trata, por lo tanto, del conjunto de personas trabajadoras que, según las estadísticas del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) para noviembre de 2022, estaba conformado por 945,175 personas

contratadas formalmente y cotizando en el ISSS. De estos, 752,075 corresponden al sector privado y 193,100 al sector público (ISSS, 2022).

Metodología de la investigación

En lo que respecta a la metodología seguida para el desarrollo de la investigación, cabe indicar que para la recolección de los datos primarios se utilizó una encuesta trabajada en Google Forms. En su diseño se consideró que las respuestas a las preguntas fueran dicotómicas; es decir, de sí o no, para obtener la información de manera directa, rápida y sencilla de las personas trabajadoras contratadas formalmente en El Salvador.

En cuanto al proceso de recolección de la información de las fuentes primarias, esta se recopiló a través de un formulario de encuesta dirigido a una muestra de las personas trabajadoras contratadas formalmente a nivel nacional.

Además, cabe destacar que la delimitación temporal para el levantamiento de esta información se enmarcó en el período comprendido entre los meses de enero a agosto de 2023. Respecto a la recolección de la información de las fuentes secundarias, se revisaron publicaciones previas que abordan la temática de la investigación.

La investigación tuvo una cobertura a nivel nacional, manejando una muestra de 292 personas trabajadoras contratadas formalmente en El Salvador de un universo de 945,175 cotizantes del ISSS para noviembre de 2022. Los parámetros estadísticos utilizados para el cálculo de la muestra fueron: un nivel de confianza del 95% (Z), un 95% de probabilidad de aceptación del atributo deseado en la población (p), un 5% de probabilidad de rechazo del atributo deseado en la población (q) y un 2.5% de error estimado para la investigación (e).

Resultados de la investigación

En lo que respecta al proceso de análisis de los resultados, las tablas que se presentan en los subapartados siguientes, han sido trabajadas mediante el cruce de las siguientes variables de clasificación: generación, sector productivo para el que laboran, modalidad de trabajo, tiempo que lleva trabajando desde que obtuvo su primer empleo y experiencia en el rubro; con cada una de las nueve (9) preguntas del cuerpo del formulario de encuesta. Cabe indicar, que todas las preguntas tenían únicamente dos opciones de respuestas, las cuales eran: Sí o No.

La promoción interna según la generación de las personas trabajadoras

En el mercado laboral actual coexisten personas trabajadoras de diferentes generaciones que comparten experiencias, conocimientos, habilidades y competencias en sus lugares de trabajo. Se trata de los Baby Boomers, la generación X y las generaciones Y y Z. Para la unidad de gestión del Talento Humano, esto representa un nuevo reto: poder identificarlas facilita la labor, ya que conocer el entorno económico, social, tecnológico y ambiental en el que se desarrolló cada grupo permite comprender mejor cómo deciden sobre una nueva oferta laboral o cómo aspiran a crecer internamente dentro de la organización.

En efecto, en la actualidad el rango de edad puede ser determinante para optar a plazas internas en las empresas para las cuales se trabaja. Por lo tanto, el foco de atención aquí se centró en indagar sobre qué piensa cada generación con respecto a la promoción interna. Es importante señalar que, aunque la encuesta fue abierta a todas las generaciones, la mayoría de las respuestas provino de personas trabajadoras de las generaciones Y y Z, en comparación con los Baby Boomers y la generación X.

Tabla 1

La promoción interna según la generación de las personas trabajadoras

Generación	Generación Baby Boomer		Generación X		Generación Y y Z	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Preguntas / Respuestas						
P1: ¿Es consciente de las vacantes internas disponibles para la empresa que labora?	2.00%	2.00%	6.00%	4.00%	53.00%	34.00%
P2: ¿Puede encontrar fácilmente ofertas laborales internas?	1.00%	2.00%	3.00%	6.00%	32.00%	55.00%
P3: ¿Puede solicitar fácilmente ofertas laborales internas?	1.00%	2.00%	4.00%	6.00%	35.00%	52.00%
P4: ¿Tiene claro el proceso a seguir en ofertas de plazas internas?	2.00%	2.00%	4.00%	5.00%	38.00%	49.00%
P5: ¿Se siente apoyado por sus compañeros y equipo en la exploración de ofertas de trabajo internas?	2.00%	2.00%	4.00%	6.00%	45.00%	42.00%
P6: ¿La organización para la que trabaja lo alienta a moverse internamente?	1.00%	2.00%	2.00%	7.00%	37.00%	50.00%
P7: ¿Su jefe inmediato facilita el proceso de solicitud de ofertas de trabajo internas?	1.00%	2.00%	3.00%	7.00%	38.00%	49.00%
P8: Si tuviera la oportunidad de aplicar a una plaza interna, ¿lo haría?	2.00%	1.00%	7.00%	2.00%	70.00%	17.00%
P9: ¿Recibe algún tipo de información sobre el crecimiento interno de la empresa en que trabaja?	1.00%	2.00%	5.00%	5.00%	38.00%	49.00%

Fuente: Tomado de Hidalgo et al (2023).

En la Tabla 1 se observa que el 61% de las personas trabajadoras (2% Baby Boomers, 4% generación X y 53% generación Y y Z) sí reciben información sobre las vacantes internas (P1). Este hallazgo indica que a pesar de que más de la mitad de las personas trabajadoras recibe información sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, aún el 39% de ellos dice no tener conocimiento de dichas vacantes. Esta situación, sin lugar a duda, representa una deuda para el área de gestión del talento humano, al no comunicar efectivamente las vacantes internas disponibles. Esto conlleva al desaprovechamiento de Talento humano interno con potencial y experiencia para ejercer puestos de mayor relevancia dentro de la organización.

En la misma línea, el 59% de las personas trabajadoras (1% Baby Boomers, 6% generación X y 52% generación Y y Z) manifiestan que no pueden solicitar fácilmente las vacantes internas disponibles (P3). Asimismo, el 59% (2% Baby Boomers, 7% generación X y 50% generación Y y Z) exponen que dentro de la organización no se les alienta a moverse internamente (P6). No obstante, el 79% de ellos (2% Baby Boomers, 7% generación X y

70% generación Y y Z) indicó que sí desearían crecer internamente en la organización (P8).

A partir del análisis de los datos antes expuestos anteriormente, se puede concluir que aunque el factor generacional influye en la toma de decisiones sobre continuar un proceso de crecimiento profesional dentro de una misma organización o aplicar a plazas externas, los resultados obtenidos indican un marcado grado de descontento entre los representantes de todas las generaciones consideradas en esta investigación. En ese sentido, el que una significativa proporción de las personas trabajadoras sin importar su generación, no puedan aplicar a puestos internos, junto con los escasos incentivos motivacionales que ofrecen las compañías para que puedan hacerlo, definitivamente representa una oportunidad de mejora para el área de gestión del talento humano.

Un buen ejemplo de cómo superar dicha tarea pendiente por parte de algunas de las unidades de gestión del talento humano de las empresas salvadoreñas, es el caso de la empresa PROSEGUR, que ha fomentado una cultura donde la igualdad de oportunidades para

todas sus personas trabajadoras es un factor crucial para el crecimiento de la organización. Además, se les proporciona acceso para que puedan conocer el desempeño que llevan en la organización, con el fin de identificar áreas de mejora y promover el crecimiento interno (Cegid, s.f).

En la misma línea de lo antes indicado, la generación Y y Z se refiere a personas trabajadoras menores a 40 años; son individuos que han crecido en una era dominada por la tecnología, donde se valora trabajar en ambientes saludables que respeten y valoren al empleado. En este contexto, un ejemplo relevante es el de Google, empresa que se preocupa por el bienestar de sus personas trabajadoras dentro de sus instalaciones. Según su filosofía, Google proporciona valor agregado a través de espacios diseñados no solo para actividades laborales, sino también para atraer a las nuevas generaciones interesadas en trabajar para la compañía. Además, Google cuenta con áreas de relajación en sus instalaciones alrededor del mundo, beneficiando no solo

a la generación Y y Z, sino a todas las generaciones que trabajan en dichos lugares (GQ México y Latinoamérica, 2019).

La promoción interna según el sector en el que laboran las personas trabajadoras

Dentro del mercado laboral convergen las organizaciones que requieren trabajadores y las personas que buscan empleo. Por lo tanto, se trata de un espacio dividido en sectores productivos-profesionales, donde cada uno de ellos engloba un conjunto de actividades determinadas.

En consecuencia, el indagar en esta investigación sobre la percepción de las personas trabajadoras de acuerdo con el sector productivo en el que se desempeñan; es decir, los sectores comercio, industria, servicio y Gobierno, fue otro punto central de atención. Al respecto, cabe destacar que las personas trabajadoras del sector servicio tuvieron mayor participación en esta exploración, no obstante, también se logró obtener información determinante sobre los otros sectores.

Tabla 2

La promoción interna según el sector en el que laboran las personas trabajadoras

Sector Preguntas / Respuestas	Comercio		Servicio		Industria		Gobierno	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
P1: ¿Es consciente de las vacantes internas disponibles para la empresa que labora?	12.00%	9.00%	24.00%	10.00%	13.00%	10.00%	12.00%	11.00%
P2: ¿Puede encontrar fácilmente ofertas laborales internas?	7.00%	13.00%	17.00%	17.00%	8.00%	15.00%	5.00%	18.00%
P3: ¿Puede solicitar fácilmente ofertas laborales internas?	7.00%	13.00%	18.00%	17.00%	9.00%	13.00%	6.00%	17.00%
P4: ¿Tiene claro el proceso a seguir en ofertas de plazas internas?	9.00%	12.00%	19.00%	16.00%	9.00%	14.00%	8.00%	15.00%
P5: ¿Se siente apoyado por sus compañeros y equipo en la exploración de ofertas de trabajo internas?	9.00%	11.00%	22.00%	13.00%	11.00%	12.00%	9.00%	14.00%
P6: ¿La organización para la que trabaja lo alienta a moverse internamente?	9.00%	11.00%	18.00%	17.00%	9.00%	14.00%	5.00%	17.00%
P7: ¿Su jefe inmediato facilita el proceso de solicitud de ofertas de trabajo internas?	10.00%	11.00%	18.00%	16.00%	9.00%	14.00%	5.00%	17.00%
P8: Si tuviera la oportunidad de aplicar a una plaza interna, ¿lo haría?	15.00%	6.00%	29.00%	6.00%	20.00%	2.00%	15.00%	7.00%
P9: ¿Recibe algún tipo de información sobre el crecimiento interno de la empresa en que trabaja?	8.00%	12.00%	19.00%	15.00%	9.00%	13.00%	7.00%	16.00%

Fuente: Tomado de Hidalgo et al (2023).

Entre los hallazgos que se presentan en la Tabla 2, destaca el hecho de que 61% de las personas trabajadoras de los diferentes sectores productivos estudiados (12% comercio, 24% servicio, 13% industrias y 12% Gobierno) manifiestan estar conscientes de las vacantes internas disponibles (P1). Sin embargo, a pesar de que más del 50% de las personas trabajadoras sí tienen conocimiento sobre las vacantes internas, un significativo 63% de las personas trabajadoras (13% comercio, 17% servicio, 15% industrias y 18% Gobierno), indicó que no les es fácil encontrar plazas internas en sus organizaciones (P2).

Sin lugar a duda, estos hallazgos reflejan la deficiencia en el uso de métodos de comunicación o difusión por parte de algunas empresas salvadoreñas. No están empleando los canales adecuados para que todas las personas trabajadoras tengan acceso a la información brindada sobre las vacantes internas.

Además, el 58% (11% comercio, 16% servicio, 14% industrias y 17% Gobierno) señaló que el jefe inmediato no facilita el proceso de selección interna (P7). Este dato resulta alarmante, ya que parece indicar que los responsables de las áreas dentro de la organización no están apoyando adecuadamente el crecimiento interno de sus personas trabajadoras.

Sin embargo, a pesar del limitado acceso a la información que las personas trabajadoras poseen, el 79% (15% comercio, 29% servicio, 20% industrias y 15% Gobierno) señalaron tener interés en aplicar a oportunidades internas (P8). Esta situación pone de manifiesto que, a pesar del escaso apoyo que algunas organizaciones salvadoreñas ofrecen para fomentar la retención del talento humano y el desarrollo interno de las personas trabajadoras, muchas de ellas están interesadas en avanzar dentro de la empresa. Al respecto, un ejemplo de una compañía que al parecer está haciendo las cosas muy bien en este terreno, es el caso de la cadena de supermercados Grupo Carrefour, con sede en Suecia, Carrefour creó un programa que mejora la eficiencia del aprendizaje y abrió un curso accesible a todos sus empleados. Se trata de Code Academy, un programa de desarrollo interno que forma a trabajadores de hipermercados y supermercados en el área de servicio

y comercio, convirtiéndolos en candidatos potenciales para ocupar puestos de mando en las áreas de transformación digital y tecnología o IT (RRHHDigital, 2019).

Definitivamente se trata de un programa que permite a los empleados desarrollar habilidades tecnológicas que ayudan a promover estrategias para brindar un servicio de calidad, personalizado y eficiente. De esta manera, garantizan su posición como líderes en el mercado en el futuro.

No cabe duda, que esta empresa está interesada en darse a conocer en la industria, reconociendo que ello no es posible sin la ayuda de sus personas trabajadoras. Por esta razón, ha creado Code Academy como una estrategia para mantenerse en constante aprendizaje, beneficiando no solo el potencial de la organización, sino también a todo su talento humano.

La promoción interna según la modalidad de trabajo de las personas trabajadoras

En el contexto actual de postpandemia, resulta importante investigar sobre las modalidades de trabajo de las personas trabajadoras, para así poder conocer si esta tiene un impacto positivo o negativo en las empresas en relación con la promoción interna. Las modalidades de trabajo suelen ser definidas en las organizaciones según la productividad, costos de operación y la flexibilidad que representa para los puestos de trabajo.

Es debido a lo antes expuesto, que resulta importante analizar qué tipo de modalidades de trabajo poseen actualmente las personas trabajadoras. En tal sentido, en esta investigación se determinó que la mayoría de los encuestados laboran de manera presencial. Este resultado puede indicar que la modalidad de trabajo desde casa ha disminuido considerablemente en esta época de postpandemia de COVID-19.

En la Tabla 3 se presentan los resultados obtenidos en las 9 preguntas formuladas para analizar la promoción interna en las compañías salvadoreñas, según la modalidad de trabajo de las personas trabajadoras.

Tabla 3

La promoción interna según la modalidad de trabajo de las personas trabajadoras

Modalidad	Trabajo presencial		Trabajo desde casa		Híbrido	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
P1: ¿Es consciente de las vacantes internas disponibles para la empresa que labora?	41.00%	29.00%	6.00%	2.00%	14.00%	7.00%
P2: ¿Puede encontrar fácilmente ofertas laborales internas?	22.00%	49.00%	5.00%	3.00%	11.00%	11.00%
P3: ¿Puede solicitar fácilmente ofertas laborales internas?	24.00%	46.00%	5.00%	3.00%	11.00%	11.00%
P4: ¿Tiene claro el proceso a seguir en ofertas de plazas internas?	28.00%	42.00%	5.00%	3.00%	11.00%	10.00%
P5: ¿Se siente apoyado por sus compañeros y equipo en la exploración de ofertas de trabajo internas?	32.00%	38.00%	6.00%	2.00%	13.00%	9.00%
P6: ¿La organización para la que trabaja lo alienta a moverse internamente?	27.00%	43.00%	5.00%	3.00%	9.00%	12.00%
P7: ¿Su jefe inmediato facilita el proceso de solicitud de ofertas de trabajo internas?	27.00%	43.00%	5.00%	3.00%	10.00%	12.00%
P8: Si tuviera la oportunidad de aplicar a una plaza interna, ¿lo haría?	54.00%	17.00%	7.00%	1.00%	18.00%	3.00%
P9: ¿Recibe algún tipo de información sobre el crecimiento interno de la empresa en que trabaja?	24.00%	46.00%	5.00%	3.00%	11.00%	11.00%

Fuente: Tomado de Hidalgo et al (2023).

Los resultados presentados en la Tabla 3 indican que aproximadamente el 70.3% de las personas trabajadoras afirman que desarrollan sus actividades laborales de manera presencial; en consecuencia, el restante 29.7% lo hace remotamente desde casa o de una manera híbrida.

De lo anterior se puede resaltar que, debido a la pandemia, algunas organizaciones recurrieron a nuevas modalidades de trabajo como consecuencia de las restricciones implementadas por el Gobierno, popularizando el trabajo desde casa o híbrido. Antes de la crisis económica y sanitaria provocada por el Covid-19, estas modalidades eran poco utilizadas por las empresas salvadoreñas.

Además, el 61% de las personas trabajadoras (41% que trabajan de manera presencial, 6% que trabajan desde casa y 14% que trabajan de manera híbrida), indican que sí son conscientes de las plazas que ofertan internamente (P1). Este hecho sugiere que, sin importar la modalidad de trabajo, la información sobre las vacantes dentro de la compañía no es accesible para todas las personas trabajadoras. Por lo tanto, es importante reconocer la

deuda que tienen las unidades de gestión del talento humano en cuanto al desarrollo de esfuerzos para mejorar la comunicación interna a través de los distintos canales disponibles en las empresas.

No obstante, el 49% de las personas trabajadoras que asisten a las oficinas manifiestan que no pueden encontrar fácilmente dichas oportunidades (P2) y; el 46% de ellos son de la opinión que no es tan viable el poder aplicar a las vacantes que se les comunican (P3). Por otro lado, el 79% (54% que trabajan de manera presencial, 18% de manera híbrida y el 7% desde casa) indicó estar interesado en aplicar a una plaza interna (P8), si la empresa les diera la oportunidad de hacerlo.

De acuerdo con los hallazgos obtenidos, se puede concluir que, en la realidad laboral salvadoreña son muchas las empresas que desarrollan sus procesos productivos de manera presencial. Por lo tanto, es fundamental que las compañías se aseguren de que sus instalaciones cumplan con las normas establecidas, proporcionando así entornos laborales adecuados para que las personas trabajadoras puedan desarrollar sus actividades de manera óptima.

Aquí nuevamente resulta apropiado mencionar el caso de Google, como un ejemplo de una buena práctica en este campo, dado que sus instalaciones se asemejan a un campus universitario, que cuenta con cafeterías, canchas, habitaciones de descanso, entre otros (GQ México y Latinoamérica, 2019). En contraste, la realidad de muchas empresas salvadoreñas evidencia que apenas cuentan con lo necesario en una oficina y, a pesar de ello, las personas trabajadoras van día tras día a prestar sus servicios. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones en el país se esfuercen más por proporcionar ambientes laborales adecuados y motivadores.

Noo se debe olvidar que para que una persona trabajadora pueda llegar a su oficina, en la realidad cotidiana de nuestras ciudades, a menudo le puede tomar horas de tráfico, abordar diferentes rutas de autobuses,

manejar por largos períodos e incluso madrugar para llegar a tiempo. Debido a todo lo anterior, es bastante razonable que los empleadores se interesen en diseñar y proporcionar espacios de trabajo dignos para sus personas trabajadoras.

La promoción interna según el tiempo de trabajo de las personas trabajadoras

Sin lugar a duda, analizar cuánto tiempo las personas trabajadoras llevan trabajando para la empresa en la que se encuentran actualmente es revelador. En tal sentido, los resultados indican que mayoritariamente son las personas trabajadoras con menos de 1 año trabajando o entre 1 y 3 años de trabajo, las que representan el grueso de las respuestas obtenidas.

Tabla 4

La promoción interna según el tiempo trabajado de las personas trabajadoras

Tiempo de trabajo	Menos de 1 año		1-3 años		3-5 años		Más de 5 años	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
P1: ¿Es consciente de las vacantes internas disponibles para la empresa que labora?	19.00%	16.00%	21.00%	14.00%	7.00%	4.00%	14.00%	5.00%
P2: ¿Puede encontrar fácilmente ofertas laborales internas?	12.00%	23.00%	11.00%	25.00%	4.00%	7.00%	11.00%	8.00%
P3: ¿Puede solicitar fácilmente ofertas laborales internas?	12.00%	23.00%	12.00%	23.00%	5.00%	6.00%	10.00%	8.00%
P4: ¿Tiene claro el proceso a seguir en ofertas de plazas internas?	12.00%	23.00%	15.00%	21.00%	5.00%	6.00%	13.00%	6.00%
P5: ¿Se siente apoyado por sus compañeros y equipo en la exploración de ofertas de trabajo internas?	14.00%	21.00%	18.00%	18.00%	6.00%	5.00%	13.00%	5.00%
P6: ¿La organización para la que trabaja lo alienta a moverse internamente?	14.00%	21.00%	13.00%	23.00%	4.00%	7.00%	10.00%	9.00%
P7: ¿Su jefe inmediato facilita el proceso de solicitud de ofertas de trabajo internas?	14.00%	21.00%	15.00%	21.00%	5.00%	6.00%	9.00%	9.00%
P8: Si tuviera la oportunidad de aplicar a una plaza interna, ¿lo haría?	28.00%	7.00%	28.00%	8.00%	9.00%	2.00%	15.00%	4.00%
P9: ¿Recibe algún tipo de información sobre el crecimiento interno de la empresa en que trabaja?	14.00%	21.00%	14.00%	22.00%	5.00%	6.00%	11.00%	8.00%

Fuente: Tomado de Hidalgo et al (2023).

Al respecto, en la Tabla 4 se puede ver que el 54% del total de las personas trabajadoras expresaron estar conscientes de las vacantes internas disponibles (P1). No obstante, el 23% de las personas trabajadoras con menos de 1 año de experiencia y el 25% de aquellas con entre uno y tres años de experiencia consideran que no es fácil encontrar vacantes en la organización (P2). En la misma línea, estos mismos grupos manifestaron que no sienten que sus empleadores los motivan a crecer internamente en la organización.

En efecto, el 28% de las personas trabajadoras que tiene menos de un año de experiencia, el 28% de los que tienen de 1 a 3 años de experiencia, el 5% del grupo que tiene entre 3 y 5 años y el 15% de los que tienen más de 5 años; es decir, el 70% del total de todos los grupos, sí están interesados en aplicar a una plaza interna, si tuvieran la oportunidad (P8). Definitivamente estos hallazgos pueden reflejar que una gran parte de las personas trabajadoras están interesadas en seguir laborando para la empresa en la que están actualmente. En consecuencia, es esencial que las unidades de gestión del talento humano aprovechen esta motivación para retener ese talento y así potenciar su compañía a través de sus personas trabajadoras.

Ello se debe a que la trayectoria laboral de las personas trabajadoras efectivamente es un factor que las empresas deben tomar en cuenta para disminuir los índices de rotación de personal. Con lo cual, una manera eficaz para evitar este tipo de situaciones es la capacitación constante y la provisión de herramientas que permitan a las personas trabajadoras desarrollar sus actividades de manera eficaz y eficiente.

Otra conclusión que se desprende de los resultados obtenidos es que la mayoría de las personas trabajadoras se ubican en los rangos de uno a tres años laborando y de menos de un año trabajando. A sabiendas de que esta investigación tuvo mayor participación de personas menores a 40 años, se puede afirmar entonces que en el país existe una gran presencia de jóvenes en el ámbito laboral. En consecuencia, las compañías salvadoreñas deberían estar interesadas en que sus personas trabajadoras hagan trayectoria internamente, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento.

En tal sentido, las empresas salvadoreñas deben borrar el estigma de que no es rentable invertir en capacitaciones para que las personas trabajadoras mejoren sus competencias, habilidades y conocimientos, por temor a que migren a otra organización. Con lo cual, nuevamente se les invita a que puedan tomar de modelo lo que hizo el Grupo Carrefour, que se liberó de tales temores y desarrollo el programa Code Academy como pilar fundamental para el crecimiento del propio Grupo y de sus personas trabajadoras.

A modo de conclusión, Code Academy es un ejemplo de una buena práctica empresarial que brinda cursos especializados acorde a las necesidades de las personas trabajadoras, contemplando modalidades de enseñanza-aprendizaje presenciales y virtuales. Estos cursos permiten potenciar los métodos de desarrollo del conocimiento y, al mismo tiempo, mejoran las habilidades, competencias y conocimientos de los participantes. Se trata de crear un sentimiento de pertenencia a la organización, invirtiendo en los futuros líderes de diferentes áreas funcionales. Este tipo de programas impacta positivamente en la reducción de la dependencia de talento humano externo y, en consecuencia, en la reducción de los costos de contratación (RRHH Digital, 2019).

La promoción interna según la experiencia en el rubro de las personas trabajadoras

No cabe duda de que la experiencia laboral es un factor importante para la persona trabajadora, dado que se desarrollan habilidades, competencias y conocimientos, así como actitudes frente a una actividad laboral, las cuales se ponen en práctica al estar desarrollando las funciones estipuladas en el perfil del puesto de trabajo. De igual forma, permite establecer vínculos y relaciones con otros profesionales y así ampliar la cartera de contactos. Por lo anterior, se vuelve necesario desarrollar un análisis de la promoción interna desde la experiencia en el rubro laboral de las personas trabajadoras, para así conocer qué tanto repercuten en la promoción interna los antecedentes profesionales; antecedentes que se han agrupado en cuatro categorías: con experiencia menor a 1 año, entre 1-3 años, entre 3-5 años y más de 5 años.

Tabla 5

La promoción interna según la experiencia en el rubro de las personas trabajadoras

Experiencia en el rubro Preguntas / Respuestas	Menos de 1 año		1-3 años		3-5 años		Más de 5 años	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
P1: ¿Es consciente de las vacantes internas disponibles para la empresa que labora?	13.00%	11.00%	19.00%	16.00%	9.00%	6.00%	19.00%	6.00%
P2: ¿Puede encontrar fácilmente ofertas laborales internas?	8.00%	17.00%	11.00%	24.00%	5.00%	10.00%	13.00%	13.00%
P3: ¿Puede solicitar fácilmente ofertas laborales internas?	8.00%	17.00%	13.00%	22.00%	6.00%	9.00%	13.00%	12.00%
P4: ¿Tiene claro el proceso a seguir en ofertas de plazas internas?	8.00%	17.00%	13.00%	22.00%	6.00%	9.00%	17.00%	8.00%
P5: ¿Se siente apoyado por sus compañeros y equipo en la exploración de ofertas de trabajo internas?	8.00%	17.00%	18.00%	17.00%	8.00%	7.00%	17.00%	8.00%
P6: ¿La organización para la que trabaja lo alienta a moverse internamente?	8.00%	16.00%	14.00%	21.00%	5.00%	9.00%	13.00%	13.00%
P7: ¿Su jefe inmediato facilita el proceso de solicitud de ofertas de trabajo internas?	9.00%	15.00%	15.00%	20.00%	5.00%	9.00%	13.00%	13.00%
P8: Si tuviera la oportunidad de aplicar a una plaza interna, ¿lo haría?	16.00%	8.00%	28.00%	7.00%	12.00%	3.00%	22.00%	3.00%
P9: ¿Recibe algún tipo de información sobre el crecimiento interno de la empresa en que trabaja?	10.00%	15.00%	12.00%	23.00%	6.00%	9.00%	16.00%	10.00%

Fuente: Tomado de Hidalgo et al (2023).

En lo que concierne a la información presentada en la Tabla 5, se puede afirmar que esta investigación contó con una significativa participación de las personas trabajadoras que tienen entre 1-3 años de experiencia en el rubro, alcanzando un nivel de participación del 36%.

Además, el 63% (17% menos de 1 año, 24% entre 1-3 años, 10% 3-5 años y el 13% de más de 5 años) son de la opinión que no es fácil para ellos encontrar oportunidades laborales internas (P2). Asimismo, el 56% (17% menos de 1 año, 22% entre 1-3 años, 9% 3-5 años y el 8% de más de 5 años) expresó que de las pocas plazas que se les informan, desconocen el proceso a seguir para poder aplicar (P4).

A pesar de todo lo antes presentado, el 79% (16% menos de 1 año, 28% entre 1-3 años, 12% 3-5 años y el 22% de más de 5 años) de las personas trabajadoras están interesadas en un crecimiento o ascenso profesional dentro de la compañía para la que trabajan actualmente (P8). En consecuencia, se puede afirmar que sin importar el tiempo de experiencia en el rubro que las personas

trabajadoras posean, se puede concluir que estas personas trabajadoras están motivadas en seguir siendo parte de la organización y seguir capacitándose para ser más competentes y desarrollar más habilidades y conocimientos, así como para continuar creciendo en el rubro en el que se desempeñan.

En este sentido, las razones por las cuales las personas trabajadoras pueden tener poca experiencia en el rubro pueden estar en el hecho del acceso limitado a puestos de trabajo u oportunidades de empleo, bajos niveles de capacitación y educación, así como a la existencia de incentivos salariales bajos en el sector laboral formal del país, entre otros.

Efectivamente, en El Salvador en ofertas de empleo usualmente demandan una amplia experiencia laboral pero lamentablemente, la remuneración no suele estar acorde con dichas exigencias. Es crucial recordar que las empresas también tienen la responsabilidad de desarrollar las competencias, habilidades y conocimientos de sus trabajadores. Esto implica que deberían comprometerse

en un constante proceso de capacitación y formación profesional. Sin embargo, la realidad nacional muestra que son pocas las empresas que han adoptado esta dirección.

Como señala Barrachina (2018), Google no solo prioriza la experiencia profesional previa en su proceso de reclutamiento, sino que también valora la capacidad de adaptación y flexibilidad de los candidatos. Es impresionante cómo una compañía de renombre mundial como Google dice no sólo buscar la experiencia, sino habilidades blandas en las personas trabajadoras. Situación, que sin lugar a duda dice mucho de la compañía, pues se enfoca también en buscar otro tipo de habilidades y capacitar por su cuenta a las personas trabajadoras.

A modo de conclusión, en el contexto salvadoreño, es evidente que los procesos de reclutamiento aún se centran predominantemente en la experiencia y habilidades técnicas de los candidatos. Sin embargo, es crucial que las empresas empiecen a valorar más las competencias, habilidades blandas y el potencial de desarrollo de los postulantes. Razón por la cual, es prioritario que las compañías vean más allá de los conocimientos actuales y, también se comprometan, a la hora de contratar nuevo personal o promover internamente a una persona trabajadora a capacitarse y formarse continuamente.

Discusión

Es importante indicar que a partir de los hallazgos obtenidos en lo que respecta al empleo de la estrategia de la promoción interna, se buscó siempre tratar de relacionar los resultados con los temas de la retención del Talento Humano, la comunicación interna y los programas de capacitación desarrollados por las organizaciones, entre otros aspectos.

Además, se complementó la información obtenida de las fuentes primarias con ejemplos de buenas prácticas implementadas por empresas líderes alrededor del mundo, en lo que respecta a la gestión del Talento Humano. Ha sido con esa idea en mente que se han mencionado los casos de éxito de las empresas Google, Carrefour y Prosegur, que a pesar de que no tienen presencia física en el país, es bueno tomarlas como un ejemplo a seguir para el diseño e implementación de una adecuada estrategia

de promoción interna por parte de las organizaciones salvadoreñas.

Finalmente, de lo que se trata es de desarrollar acciones comunicativas que mantengan informadas a las personas trabajadoras a través de canales de comunicación internos óptimos, de diseñar y desarrollar programas de capacitaciones para la formación y desarrollo de competencias, habilidades y conocimiento a la medida de las necesidades de las personas trabajadoras, de la consolidación de una cultura de meritocracia y de la igualdad de oportunidades.

En definitiva, se trata de un conjunto de acciones que, implementadas de manera integrada, impactaran de manera positiva en la retención y atracción de talento humano competente y adecuado a las necesidades y objetivos organizacionales.

Al respecto, de acuerdo con los hallazgos se concluye que existe un gran interés por parte de las personas trabajadoras de El Salvador en aplicar a una promoción interna. Sin embargo, cabe señalar que existe una gran desinformación en torno a la temática, ya que la mayoría de las personas trabajadoras indican que no tienen conocimiento o claridad sobre el proceso a seguir.

Otro resultado importante de resaltar tiene que ver con el deseo por parte de las personas trabajadoras de crecer internamente en la empresa para la que laboran; es decir, de seguir perteneciendo a la compañía en la que laboran, aun cuando tienen sus reservas con relación al clima laboral y la remuneración. También, más de la mitad de las personas trabajadoras manifiestan que no cuentan con el apoyo de sus empleadores para crecer internamente.

Realidad que contrasta con las políticas que se implementan en los casos de éxitos, utilizados por empresas reconocidas mundialmente, tal es el caso de Google, Carrefour, IKEA y Prosegur, que, aunque no operan en El Salvador, representan verdaderos ejemplos a seguir en la implementación de estrategias de promoción interna. Especialmente en lo que respecta a la divulgación adecuada de oportunidades de crecimiento interno, el desarrollo de capacitaciones para la formación de habilidades, y la promoción de una cultura de meritocracia e igualdad de oportunidades, factores clave para la retención del talento humano.

En conclusión, en la realidad empresarial salvadoreña, son pocas las empresas que fomentan la promoción interna. A pesar de que un porcentaje significativo de las personas trabajadoras en el país están motivadas para aplicar a plazas internas, no reciben la información adecuada, lo que lleva a que muchas de ellas desistan de hacerlo.

Referencias Bibliográficas

- Barrachina, L. (2018). Google como modelo de gestión de personas. <https://www.luciabarrachina.com/2018/01/08/google-como-modelo-de-gestion-de-personas/>
- Bizneo. (2020). Promoción Interna. Guía de la promoción de empleados en una empresa. <https://www.bizneo.com/blog/promocion-interna/>
- Cegid. (s.f.). CASO DE ÉXITO: PROSEGUR. https://www.cegid.com/ib/wp-content/uploads/sites/3/2022/09/caso_exitoprosegur_v2.pdf
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. (P. M. Sacristán, Trad.) Ciudad de Mexico. McGraw-Hil.
- DeVaro, J. (mayo de 2020). ¿Contratación interna o contratación externa? <https://wol.iza.org/uploads/articles/538/pdfs/internal-hiring-or-external-recruitment.pdf>
- DIGESTYC. (2021). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2017 El Salvador. https://www.bcr.gob.sv/documental/Inicio/vista/PUBLICACION_EHPM_2021.pdf
- GQ México y Latinoamérica. (2019). La magia de las oficinas de Google. <https://www.gq.com.mx/maquinas/gadgets/articulos/la-magia-de-las-oficinas-de-google/1587>
- Hidalgo, B. (2021). Las fases en el proceso de búsqueda de empleo. <https://afloraconsulting.com/las-fases-en-el-proceso-de-busqueda-de-empleo/>
- Hidalgo Zelaya, Tatiana A., Martínez Martínez, Jesús H., Molina Platero, Alejandra E. (2023). Promoción interna en las empresas salvadoreñas. [Trabajo de graduación, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas de El Salvador].
- Instituto Salvadoreño del Seguro Social. (2022). Trabajadores reportados en planilla y trabajadores que cotizaron efectivamente al régimen de salud del ISSS al 2022.
- Randstad Research. (2018). Informe Déficit de Talento y Desajuste de Competencias. <https://www.randstadresearch.es/informe-deficit-de-talento-y-desajuste-de-competencias/>
- RRHHDigital. (2019). Carrefour impulsa la promoción interna y la transformación digital entre sus trabajadores. https://www.rrhhdigital.com/secciones/formacion/135200/Carrefour-impulsa-la-promocion-interna-y-la-transformacion-digital-entre-sus-trabajadores?target=_self
- Sayes, C. E. (2019). La inserción laboral en las empresas de la zona occidental de El Salvador. Universidad Católica de El Salvador, San Salvador. <https://diyys.catolica.edu.sv/wp-content/uploads/2019/09/05-Incersio%CC%81n-AN2019.pdf>
- Zarcero, A. (s.f.). ¿Qué es la empleabilidad? ¿Qué tiene que ver en tu desarrollo profesional? <https://empapelarte.es/que-es-empleabilidad/>