

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA DE PERSONAL  
ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA DEL MUNICIPIO DE  
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**



**LICENCIADA:**

**YOSELIN CAROLINA SARMIENTO MONZÓN**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA DE PERSONAL  
ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA DEL MUNICIPIO DE  
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

Informe de trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el “Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación”. Aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2 subincisos 4.2 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**DOCENTE: LCDA. MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES**

**AUTOR: LCDA. YOSSELIN CAROLINA SARMIENTO MONZÓN**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

|                    |                                     |
|--------------------|-------------------------------------|
| <b>Decano:</b>     | Lic. Luis Antonio Suárez Roldán     |
| <b>Secretario:</b> | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales |
| <b>Vocal I:</b>    | Dr. Byron Giovanni Mejía Victorino  |
| <b>Vocal II:</b>   | Msc. Hayde Grajeda Medrano          |
| <b>Vocal III:</b>  | Vacante                             |
| <b>Vocal IV:</b>   | P.A. E. Olga Daniela Letona Escobar |
| <b>Vocal V:</b>    | P.C. Henry Omar López Ramírez       |

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO**

**PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

**Coordinador:** Lcda. MSc. Karla Eugenia Krings Cotero

**Evaluador:** Lcda. MSc. Mildred Guillén

**Evaluador:** Lic. MSc. Larry Stuart Segura

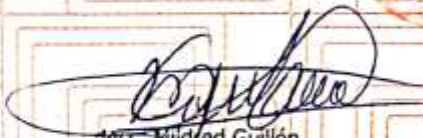
**ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-009-JPFS-2022**

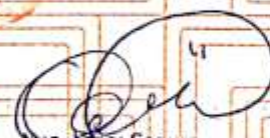
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 25 de Septiembre de 2022, a las 10:30 - 11:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Yoselin Carolina Sarmiento Monzón**, carné No 201404705, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **15/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 25 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidós.



  
Msc. Mildred Guillén  
Evaluador

  
Msc. Lark Segura  
Evaluador

  
Licda. Yoselin Carolina Sarmiento Monzón  
Postulante

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios:**

Por brindarme la sabiduría para seguir adelante en medio de las adversidades y ayudarme a culminar el Trabajo Profesional de Graduación. Filipenses 4:13 Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

### **A mis padres:**

Olga Monzón y José Sarmiento, gracias por ser un apoyo en medio de este proceso, por estar pendiente de mí cada fin de semana y en las noches de desvelos. Por ser un apoyo incondicional y mí más grande bendición.

### **A mis amigos:**

Por ayudarme en medio de este proceso, gracias por brindarme una palabra de aliento y de ánimos cuando quería darme por vencida.

### **A mis compañeros de maestría:**

En especial a Sheryl Gática, William González y Andre Roca, sin ustedes esta maestría no hubiera sido lo mismo, muchas gracias por todo el apoyo brindado en medio de las clases y noches de desvelos. Porque a pesar de los acuerdos y desacuerdos siempre fuimos muy unidos. Dios los bendiga en esta nueva etapa y les deseo muchos éxitos.

### **A mis compañeros de Trabajo:**

Por ser un apoyo incondicional y brindarme ánimos en medio de las dificultades, especialmente a Marisol Ramírez quizá sin sus palabras me hubiera rendido a la mitad del camino.

**A la empresa objetivo de estudio:** En especial a su Gerente de Recursos Humanos, gracias por abrirme las puertas y permitirme realizar esta investigación.

**A la Universidad:** Universidad de San Carlos de Guatemala, por abrirme sus puertas una vez más y permitirme culminar mis estudios de postgrado.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN.....   | i  |
| INTRODUCCIÓN.....  | ii |
| 1. ANTECEDENTES.....                                       | 1  |
| 1.1 Antecedentes de estudio .....                          | 1  |
| 1.2 Antecedentes del Sector Logístico .....                | 5  |
| 1.3 Antecedentes de la empresa.....                        | 6  |
| 2. MARCO TEÓRICO .....                                     | 8  |
| 2.1 Reclutamiento y Selección Interna .....                | 8  |
| 2.2 Promoción Interna .....                                | 10 |
| 2.3 Tipos de Promoción Interna .....                       | 13 |
| 2.4 Medios de Reclutamiento Interno .....                  | 16 |
| 2.5 Marco Legal.....                                       | 18 |
| 2.6 Criterios para promociones internas.....               | 20 |
| 2.6.1 Promociones por méritos: .....                       | 20 |
| 2.6.2 Promociones por antigüedad: .....                    | 21 |
| 2.7 Beneficios de realizar una promoción interna.....      | 22 |
| 2.8 Planes de Carrera .....                                | 24 |
| 2.9 Inventarios de candidatos internos.....                | 25 |
| 2.10 Principio de Peter .....                              | 26 |
| 3. METODOLOGÍA.....  | 28 |
| 3.1 Definición del Problema .....                          | 28 |
| 3.2 Planteamiento del problema.....                        | 29 |
| 3.3 General .....  | 30 |
| 3.4 Específicos.....                                       | 30 |
| 3.5 Ámbito geográfico, sectorial, personal y temporal..... | 30 |
| 3.6 Método de Investigación .....                          | 30 |
| 3.6.1 Indagadora.....                                      | 30 |
| 3.6.2 Demostrativa .....                                   | 31 |

|  |    |
|--|----|
| 3.6.3 Expositiva.....  | 31 |
| 3.7 Alcance .....  | 31 |
| 3.8 Técnicas e instrumentos de recopilación de información .....             | 31 |
| 3.8.1 Encuestas: .....   | 32 |
| 3.8.2 Observación directa: .....   | 32 |
| 3.8.3 Entrevistas: .....   | 32 |
| 3.8.3 Cuestionarios .....  | 32 |
| 3.8.4 Guía para entrevista.....  | 32 |
| 3.8.5 Población: .....   | 32 |
| 3.9 Muestra: .....   | 33 |
| 3.10 Estadística.....  | 33 |
| 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....   | 35 |
| 4.1 Encuesta trasladada al personal administrativo .....                     | 35 |
| 4.2 Presentación resultados técnica entrevista a Recursos Humanos.....       | 45 |
| 4.3 Presentación resultados técnica entrevista a jefes de departamentos..... | 50 |
| 5. CONCLUSIONES .....  | 55 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 57 |
| ANEXOS.....  | 61 |
| ÍNDICE DE TABLAS.....  | 88 |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....  | 88 |



## RESUMEN

En la actualidad los seres humanos buscan una organización que pueda brindarles oportunidades de crecimiento, en donde estos puedan obtener mejores puestos y sueldos que les permita poner en práctica sus conocimientos y carrera profesional. Por tal motivo, se considera importante que la empresa tenga un proceso de que le permitan estandarizar sus procesos de promoción interna de personal y de esta forma todos tengan las mismas oportunidades de desarrollo.

El presente trabajo profesional de graduación fue realizado en una empresa que se dedica a la Logística con el objetivo primordial de evaluar el proceso de promoción interna de personal administrativo que tiene la organización, debido a que uno de sus principales problemas es que no se tiene establecido un proceso por escrito de promoción interna en donde esta se lleve a cabo de la mejor manera y puedan seleccionarse a las personas idóneas en los puestos de trabajo. Por lo que, será necesario conocer el proceso que actualmente la empresa tiene para promocionar a un empleado.

Entre la metodología utilizada se encuentran también los instrumentos para lo cual se establecieron tres, los cuales fue un cuestionario dirigido al personal administrativo de la organización, se tomó una muestra estratificada del total de la población, dos entrevistas una dirigida a la gerente de recursos humanos y la otra a los jefes de departamentos. Las técnicas de investigación utilizadas fueron encuestas y entrevistas.

Derivado de los instrumentos de investigación se obtuvieron los resultados para la presente investigación, los cuales fueron analizados y discutidos para una mejor interpretación de estos. Para lo cual se determinó que la empresa no tiene un proceso por escrito de promoción interna y por tal motivo los empleados muchas veces desconocen las plazas vacantes o bien la persona promovida no es la idónea para el puesto. Por lo que, con el objetivo de contribuir a un mejor proceso y brindar oportunidades a todos los colaboradores se realizó la propuesta de mejora al proceso de promoción tomando en cuenta todos los aspectos de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna uno de los recursos más importantes en una empresa es el recurso humano, este es crucial para lograr el éxito en las organizaciones. El área de recursos humanos tiene como objetivos ayudar a mejorar y aprovechar al máximo el talento, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de los colaboradores. Elbert Hubbard, filósofo estadounidense, decía “Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales, pero ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario”. Por lo que, se considera que el personal en la empresa contribuye en gran manera con los objetivos y metas de esta.

Recursos humanos dentro de una empresa tiene diversas funciones, dentro de estas se encuentra capacitar, desarrollar al personal, otorgar beneficios, compensaciones, reclutar y seleccionar al personal idóneo para los puestos de trabajo. Así mismo dentro del reclutamiento se tienen diferentes fuentes para cubrir las plazas vacantes dentro de los cuales se encuentra el reclutamiento interno y este consiste en buscar empleados de la misma organización y promoverlos a puestos de mayor jerarquía o de forma lateral. Por lo tanto, está también traerá diferentes ventajas a la organización

Por otra parte, se desarrollan los antecedentes de la investigación con los cuales se evidencian estudios de otros autores con temas relacionados a la promoción interna de personal, así como las conclusiones a los que estos llegaron a lo largo de las tesis desarrolladas, también se incluyen los antecedentes del sector logístico y de la empresa para una mejor comprensión del presente estudio y así conocer cuál es el entorno en el que se desarrolla la organización y como está a través de los años ha ido creciendo y siendo más competitiva.

Por lo consiguiente, se incluye el marco teórico con el fin de fundamentar el tema de investigación. Dentro de este se determinan los diferentes tipos de promociones que pueden existir en una organización y estas pueden ser verticales en donde el colaborador pasa de un nivel jerárquico a otro y las horizontales, en las cuales el empleado se mantiene el mismo nivel, pero este cambio contribuye en gran manera a cada uno de sus

conocimientos y experiencia laboral, en un futuro se espera que estos puedan optar a las promociones verticales. Se encuentran los distintos criterios para una promoción, como lo es la antigüedad, en donde se basan en el tiempo que un empleado tiene de estar en la empresa y por méritos, que está basada en el buen desempeño. Existen distintos medios por los cuales recursos humanos puede apoyarse al momento de realizar el reclutamiento interno, los cuales pueden ser a través de: publicaciones en boletines o carteleras, correo electrónico entre otros.

También se encuentra el marco metodológico, en el cual se determinan los objetivos generales y específicos, el planteamiento del problema, el método y tipos de investigación utilizados y finalmente las técnicas e instrumentos. Para lo cual, se trasladaron encuestas a los empleados de la empresa y se realizó una entrevista a la gerente de recursos humanos y jefes, esto con el apoyo de cuestionarios y guías de entrevistas.

Por lo consiguiente, se encuentra la discusión de resultados la cual fue posible con ayuda de los instrumentos con los cuales se logró recabar toda la información de la empresa objeto de estudio, se presentan los resultados por medio de gráficas y tablas los cuales fueron interpretados para posteriormente presentar una propuesta de mejora al proceso promoción interna a la empresa.

Seguidamente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación, las cuales fueron desarrolladas con base a los resultados obtenidos, estos presentan la situación actual de la organización. Posteriormente, la sección de anexos en donde se realiza la propuesta de mejora al proceso de promoción interna, así como los instrumentos utilizados en la investigación. Por último, se encuentran los índices de tablas y figuras utilizadas en la investigación para una mejor consulta.

## **1. ANTECEDENTES**

En la actualidad los seres humanos buscan más la oportunidad de desarrollarse de forma profesional dentro de las empresas, ingresan a laborar a una determinada organización con el fin de tener la opción de ir ascendiendo con el pasar del tiempo. Para que una empresa pueda tomar en cuenta a un posible candidato se basa en diferentes factores los cuales se consideran de suma importancia para el desempeño del puesto de trabajo, es por esta razón que este tema se vuelve más relevante. Es importante resaltar que, aunque existen estudios de los temas relacionados a la presente investigación la mayoría se enfoca en el tema desde un punto de vista de reclutamiento interno. Para esto se presentan tesis realizadas con los temas del estudio en mención.

### **1.1 Antecedentes de estudio**

El reclutamiento tiene como función cubrir las necesidades de una empresa para llenar una plaza vacante, por lo que existen varias alternativas para que la organización pueda cubrir esta necesidad de personal. Dentro de esto se encuentra el reclutamiento interno que según Ayala (2018) en su tesis de maestría “Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño Laboral realizada para la Universidad de Norbert Wiener de Perú” determinó que:

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

Para una empresa es importante tomar como fuente de reclutamiento interno a su personal, a través de esto se permite reducir muchos costos económicos y tiempos. Por lo cual, ante una plaza vacante se toman en cuenta los posibles candidatos internos, ya

que posicionar a estos tienen ventajas debido a que conocen la organización y por esta razón pueden adaptarse más rápido. En la mayoría de las empresas la decisión de promover algún empleado para el puesto vacante la toma el gerente de área, para lo cual es importante establecer un procedimiento y así evaluar si esta persona es la idónea para el puesto, con el fin de que puedan evitarse posibles fracasos al momento de seleccionar a alguien y se pierda un excelente recurso humano por una decisión que no fue analizada previamente en conjunto con el departamento de recursos humanos. Los empleados muchas veces consideran la posibilidad de promoción interna como el principal argumento para cambiar de trabajo.

Es importante que toda empresa lleve a cabo un programa de promociones según Ayala (2018) en su tesis de maestría “Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño Laboral realizada para la Universidad de Norbert Wiener de Perú” determinó que:

Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas. Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.

Para que la organización marche de la mejor manera, debe considerar dentro de sus procedimientos una política de promociones, esto con el objetivo de hacer una buena elección de candidatos y que todos los miembros tengan la misma oportunidad de participar en un puesto vacante. Adicional, con esto se busca que exista un proceso definido en el cual no cualquier gerente de área impondrá al personal que desea sin antes pasar por un proceso establecido previamente. Por lo tanto, las promociones internas de personal generan múltiples ventajas para la organización y permite ofrecerles incentivos a los colaboradores a fin de que estos se mantengan motivados y comprometidos. Así mismo como consecuencia de esto, los mismos se sienten satisfechos al cumplir con una meta tan deseada, como lo es su crecimiento profesional.

Por lo tanto, según Aza (2016) en su investigación de maestría “Análisis de la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo de personal en una empresa de servicios por la Universidad Privada de Santo Domingo” indica que las promociones, pueden ser un motivante para que las personas se queden mucho tiempo en una empresa, los ascensos justos y acertados pueden traer mayor productividad y compromiso. Por lo consiguiente los movimientos de personal son una muestra que existen oportunidades de crecimiento y desarrollo en la organización. También concluye que las promociones como “estar en un puesto de opción considerable para optar a un cargo mejor dentro de la organización y el propósito de las transferencias es que las personas adquieran más experiencias laborales, como parte de su desarrollo, y para ocupar los puestos vacantes” (p. 11)

Por lo consiguiente, López (2019) en su tesis de maestría “Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales de empresas en Argentina de la Universidad de Argentina” determinó que los “utilizar emblemas relacionados a experiencias, logros y conocimientos como parte del sistema de promociones permite dar una mayor transparencia en el proceso debido a que deja afuera la posibilidad de brindar promociones por amiguismo, fraude o cualquier decisión subjetiva que atente contra una decisión justa” (p.67)

Por otra parte, Quirós (2015) en su tesis de doctorado “Análisis de las tendencias en gestión de Recursos Humanos desde una perspectiva académica y empresarial realizada para la Universidad de Sevilla en España” señala que el desarrollo del personal se suele dividir en subcampos gestión de carrera y formación. La primera existe con un mayor interés por las promociones y ascensos la formación, “tiende a ser bien visto por parte de los trabajadores al permitirles la promoción laboral y disminuir el riesgo de desempleo. En este campo se analizan factores como concepto y tipología de la formación” (Quiros 2015).

Estos factores se vuelven relevantes al momento de realizar alguna promoción interna en la empresa. La gestión de carrera tiene el objetivo de realizar esta función, que llevará al movimiento de puestos de las personas y con esto conseguirán un crecimiento profesional. La formación se considera esencial para la competitividad de los empleados,

está también forma un aspecto importante y a considerar al momento de evaluar el desarrollo personal de los miembros de una organización y al mismo tiempo buscar siempre que las personas cumplan con los requerimientos establecidos.

Por estas razones las empresas pueden considerar los planes de carrera, debido a que este constituye un proceso en el cual una persona se irá desarrollando y será de ayuda para ir documentando la trayectoria laboral que los empleados han mostrado a lo largo de la carrera laboral.

Ghiglione (2015) en su tesis de maestría con el tema Gestión de Recursos Humanos del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño realizada para la Universidad Nacional de Pampa en Argentina” indica que es necesario que las empresas posean planes que les permitan planificar el futuro profesional de su personal, con esto se está “fomentando la carrera profesional, tarea que debe ser compartida simultáneamente entre la institución y el trabajador, quienes deben tener claras sus expectativas de superación y cumplir con los compromisos asumidos.” (Ghiglione 2015)

Los planes de carrera pueden ser de ayuda, debido a que estos permiten llevar un control del personal que tenemos en la empresa, sirven de apoyo para que las empresas, ante una oportunidad puedan escoger al candidato para la vacante. Con esto se fomenta una cultura de desarrollo profesional y motiva a las personas a seguir creciendo dentro de la organización y que no busquen oportunidades externas. Teniendo en cuenta que esto trae beneficios para la empresa, al contratar personal interno se evita costos por reclutamiento y tiempo que una persona tarda en adaptarse a la institución.

Al mismo tiempo Evelyn Torres (2015) también concluye en su tesis de maestría “Análisis y diseño del plan de carrera para el área de Ventas de la Universidad Andina Simón Bolívar en Ecuador” que el tener un plan de carrera en la empresa, este le permite que se puedan considerar a los candidatos internos de la misma, lo que genera con esto que los índices de promoción interna mejoren y existan más oportunidades para los miembros de la organización. Estos son de mucha ayuda para el proceso de desarrollo de nuevas habilidades y competencias. “El proceso de selección considera la revisión del perfil (duro

y blando) para contar con una mejora adecuación puesto persona, conllevando de igual manera a una mejora del índice de promoción” (Torres 2015).

El tener en la organización un plan de carrera es de utilidad y ayuda a llevar una base de datos del personal que está en la empresa y ante una oportunidad identificar rápidamente a las personas idóneas para el puesto. Con esto se contribuye a crear un mejor ambiente laboral y afianzar los lazos entre los empleados.

## **1.2 Antecedentes del Sector Logístico**

El nacimiento de este medio de trabajo remota prácticamente junto con la evolución del ser humano, mientras este iba evolucionando surgía la necesidad de tener una organización y coordinación para la obtención de sus alimentos, con esto se puede determinar que se establecen las primeras manifestaciones de la logística. Por lo que, logística se define como el “proceso de planificación, gestión y control del flujo físico de materiales y de información asociada que fluye de forma directa e inversa desde el punto de origen hasta el de consumo, con el fin de satisfacer al consumidor a través de la generación de valor.” (Severa-Frances 2010 citado por Mendoza, de la Hoz y Fontalvo 2019). Se puede determinar que logística abarca todo el proceso que consiste en movimientos y coordinación de recursos, inventarios y materiales de un lugar a otro hasta su almacenamiento.

El término logística es de origen militar también es conocido como suministro, su origen viene desde la antigua Grecia y el imperio romano, debido a que eran los soldados los encargados de proveer al ejército. En la actualidad los procesos logísticos han ido evolucionando, debido a la tecnología. La creación de áreas como almacenes han conseguido que se generen resultados muy beneficiosos a las empresas de este sector, que ofrecen a sus clientes servicios personalizados y completos con el fin de optimizar tiempos de entregas y agilizar procesos.

En Guatemala el negocio de logística ha ido evolucionando también. Hace unos años los procesos de importaciones eran manejados por separado, debido a que un grupo se encargaba de la contratación del transporte, otro de la contratación del seguro y un tercero era un agente de aduana. Hoy en día las empresas han trabajado duro para



ofrecer a sus clientes logística integrada, que consiste en brindar todos estos servicios en uno. También se inició a manejar la consolidación de carga y esta consiste en llenar contenedores con mercancías de varios clientes, por lo que cada uno de ellos se benefician con las tarifas.

Según AGAC (Asociación Guatemalteca de Agencias de Carga) en Guatemala se cuenta con un aproximado de 55 miembros, esta agrupa a las empresas debidamente registradas en el país como empresas consolidadoras y desconsolidadoras de carga, operadores de transporte multimodal, proveedores de servicios de logística y todas las empresas afines al transporte internacionales establecidas en Guatemala. Dentro de esta se encuentra registrada la empresa de Logística ubicada en el departamento de Guatemala, la cual fue objeto del estudio de la presente investigación.

### **1.3 Antecedentes de la empresa**

Esta es una empresa guatemalteca con 41 años de trayectoria, la misma ha crecido con las necesidades del mercado y de sus clientes, inició operaciones en 1981 y para entonces brindaba únicamente el servicio de importación, con el tiempo, esfuerzo y trabajo, su fundador logró conseguir representación de una de las empresas más grandes en el ámbito internacional de transporte y carga; la cual fue de apoyo para lograr un crecimiento visible y con esto se agregó el servicio de exportaciones. Posteriormente para dar un valor adicional introduzco los servicios de trámites aduanales. Con este crecimiento se desarrolló la cadena de suministro, agregando almacenes en un centro de distribución los cuales fueron establecidos en Guatemala, El Salvador y Honduras, los mismos cuentan con una infraestructura de 69,600 metros cuadrados y tienen tres figuras de almacenaje: Zona Franca, Depósito Aduanero y Almacén General.

Con el paso del tiempo y en busca de satisfacer cada una de las necesidades de los clientes integró a sus servicios la distribución de paquetería a nivel nacional de Guatemala, creando con esto un servicio logístico más completo e integral. Debido a la demanda y en busca de abarcar nuevos mercados establece su división de mudanzas internacionales y locales. También expande sus ubicaciones y establece oficinas centrales en Guatemala, donde tiene sedes en Quetzaltenango, Panajachel en Honduras opera con oficinas en San Pedro Sula, Tegucigalpa y también en El Salvador. Brindando

con esto un amplio portafolio logístico y posicionándose dentro de las empresas más grandes de la región. Dentro de los servicios con los cuales la empresa cuenta actualmente están: importaciones, exportaciones, distribución nacional, aduanas, mudanzas internacionales, centro de distribución y paquetería.

Para la organización es de mucha importancia contar con personas que tengan valores y visión empresarial, por lo que la misma los promueve. Los valores pilares con los que la empresa se caracteriza son: honestidad, compromiso, respeto y lealtad. Estos forman parte de su cultura empresarial. Los estándares de servicio que sirven de modelo y guían a la organización a alcanzar su visión son: eficiencia, cortesía, innovación y disponibilidad, los mismo son fundamentales para brindar un servicio de excelencia y que los clientes puedan obtener un servicio de calidad.

## 2. MARCO TEÓRICO

Durante mucho tiempo el reclutar personal representaba un gran reto para las organizaciones, esto debido a los largos tiempos de contratación para una posición vacante, en la época actual, los colaboradores cada vez buscan tener una oportunidad de crecimiento y al mismo tiempo para las empresas el poder promover a los empleados les trae beneficios, dado que esto puede representar una disminución en tiempos de contrataciones y costos. Por lo que, en el desarrollo del presente capítulo se detallan ampliamente todos los temas referentes a la promoción interna.

### 2.1 Reclutamiento y Selección Interna

“Reclutar personas para las organizaciones es considerado aquel proceso que permite dar a conocer en el mercado laboral las vacantes que existen en una empresa dada, con el objetivo de atraer candidatos suficientes en términos de cantidad y calidad.” (Hernandez , Sandoval, Lozada , & Anzola, 2017, pág. 32). Esta función de recursos humanos es fundamental, debido a que implica atraer personas a la organización que desarrollaran una función, contribuyendo con los objetivos y metas de la empresa. Por otra parte, se puede considerar que: “Dentro de la gestión de los recursos humanos el proceso de reclutamiento es una parte primordial, ya que depende de ello que la organización cuente con personas capaces, calificados y preparados, lo que atribuye a las compañías prestigio y competitividad” (Salinas Rodríguez & Malpartida Gutiérrez, 2020, pág. 28)

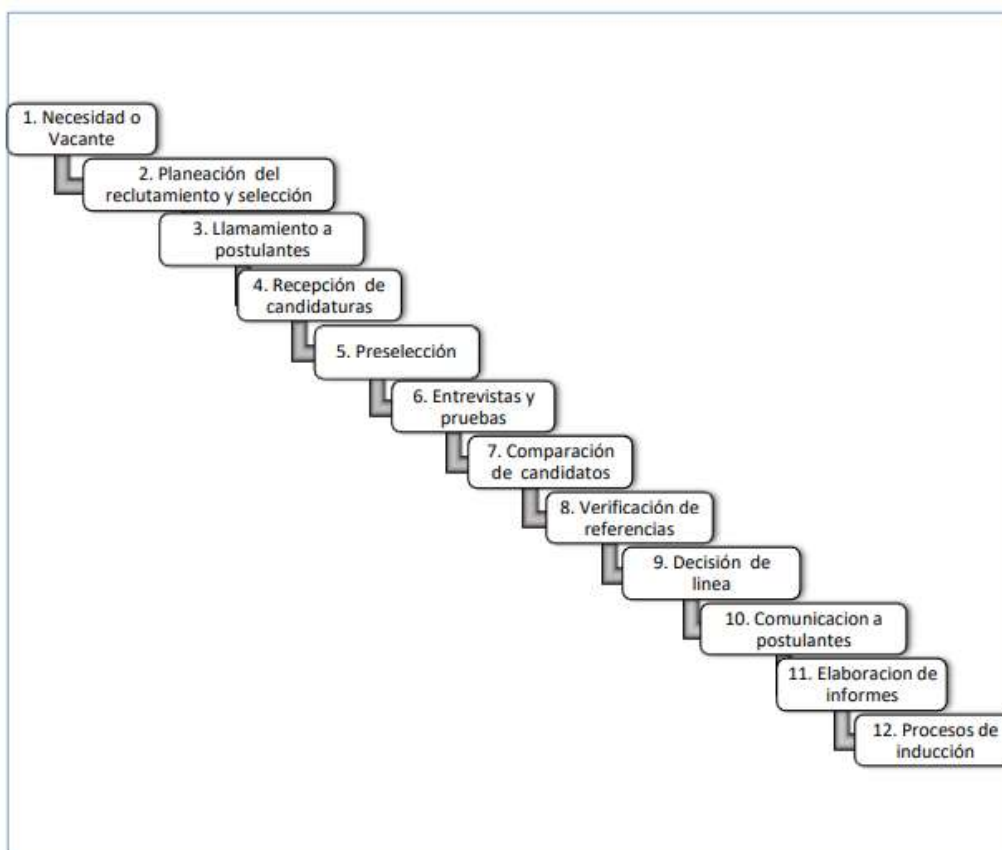
Por otra parte, también se encuentra la selección de personal la cual consiste en “la persona que mejor satisface los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado. Para ello recolecta y emplea información de candidatos reclutados a fin de escoger el que recibirá la oferta de empleo.” (Abril Freire, 2018)

El proceso de selección es esencial, debido a que por medio de este se establecerá el proceso a seguir para ocupar las vacantes en la organización, este se complementa con el reclutamiento, dado que ambos van de la mano. Por lo tanto, “todo proceso de selección inicia con algo fundamental “una necesidad”, y a partir de la misma se derivan

una serie de pasos lógicos encaminados a obtener las postulaciones más idóneas para un cargo. Pese a que cada organización definirá el proceso de selección” (Armas Ortega, Llanos Encalada, & Traverso Holguín, 2017). A continuación, se presenta la figura 1 donde el autor presenta un proceso de selección de personal, el cual será adaptado a las diferentes necesidades de las organizaciones.

## Figura 1

### *Proceso de Selección*



*Nota:* Apartado de gestión del talento humano (p. 76) por Armas, Llanos y Traverso 2017

Cada vez las organizaciones buscan distintas formas de atraer al mejor talento humano y para esto se apoya de diferentes métodos, en la actualidad las fuentes internas se consideran una opción, debido a que estas pueden generar muchas ventajas dado que se cuenta con los candidatos.

## 2.2 Promoción Interna

La promoción interna cada vez es más significativa en las organizaciones, trae muchos beneficios, ya que por medio de esta se facilita llenar los puestos vacantes y al mismo tiempo ofrece oportunidades de crecimiento profesional a los empleados. Por lo tanto, cada vez va tomando más importancia. “Una vez la cultura se describe claramente, se puede definir a quien se ha de contratar, a quién promover, y qué comportamientos serán reconocidos con compensación o con promoción”. (Deloitte University Press, 2016, pág. 39). Por lo consiguiente, la cultura de una empresa también se considera un factor relevante, esta será de ayuda para tomar los parámetros necesarios en una promoción de personal.

Las promociones también se pueden definir como “la política de otorgar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los empleados que actualmente ocupan posiciones más bajas”. (Alva, 2015 que citó a Mondy, 2010) por lo que, se determina que los trabajadores tendrán la opción de poder desempeñar otro puesto distinto al que ocupan. Otra forma en la que se puede también describir el funcionamiento del reclutamiento interno según Rivera (2019) es:

Por medio de las ofertas de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencia (puesto del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situado en otra área de actividad de la organización). Se puede decir que, el reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo. (pág. 5).

De modo que, se puede determinar que las promociones internas como método de reclutamiento interno traerá beneficios a las empresas, dado que los trabajadores ya conocen los movimientos y la estructura de esta y les será mucho más fácil adaptarse, también es importante darlo a conocer ya sea como una promoción o transferencia en el cual se busca llenar una vacante y esto representa un reto para los empleados. Por lo tanto, también se motiva a todos los miembros de la organización a tener un buen desempeño; para ser tomados en cuenta al momento que se dé una oportunidad.

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado que se encuentra en una vacante determinada a otra de mejor puesto o salario, estas traen más responsabilidades y son de mayor nivel jerárquico. “La promoción significa en la administración de Recursos Humanos un ascenso ya sea éste en la misma área donde se desempeña la persona o bien en otra, incluso dentro de las organizaciones de un grupo si ese fuera el caso” (Amador, 2017, pág. 274).

Por ende, también se puede definir como “movimientos verticales, también conocidos como ascensos, significando ello el escalar un paso en la estructura de la empresa.” (Hernández, Sandoval, Lozada, & Anzola, 2017, pág. 59). Cuando un colaborador busca un ascenso en la empresa está buscando poder escalar y tener un puesto más alto, que le permita desarrollarse en lo profesional y con esto tener mejores condiciones laborales. Por otra parte, según Chan (2018) también se puede decir que a una promoción se le conoce como ascenso y consiste en:

Un cambio de funciones inicialmente contratadas, con una mejora profesional y económica para el trabajador(a). El ascenso implica en la realización de funciones de un nivel superior. Este acceso a un puesto superior es definitivo, quedando el trabajador(a) consolidado(a) en una posición hasta terminar su relación laboral o hasta el siguiente ascenso y promoción es el cambio de puesto a otro rango sin ser necesariamente en la misma línea jerárquica. (pág. 3)

En las organizaciones la promoción interna es parte de un reclutamiento interno, en el cual se busca que todos los miembros tengan la oportunidad de alcanzar un puesto mejor del que en la actualidad estos desempeñan, esto trae nuevos retos para los empleados y para las empresas representa una fuente de reclutamiento que le permitirá cubrir los

puestos vacantes. Para realizar un ascenso es de suma importancia contar con un procedimiento en el cual se presenten cada uno de los pasos a seguir, en la búsqueda del mejor candidato y en el cual todos tengan la posibilidad de participar y se sientan incluidos.

En la actualidad, las empresas están optando más por la promoción interna, hace mucho tiempo las organizaciones solían invertir en planes para retener y motivar al personal y con esto se buscaba que los mismos se mantuvieran por mucho tiempo. Según Deloitte University Press (2016) plantea que “Hoy, dado que la gente cambia constantemente los empleadores deben dar oportunidades de desarrollo mucho más ágiles, cambiar a la gente de cargo de manera constante, promover promociones continuamente, y darles herramientas para manejar sus carreras” (pág. 49). Este concepto cada vez se está haciendo parte fundamental en las organizaciones y representa una forma de retener y motivar al personal en la empresa, el cual busca un crecimiento laboral.

Por lo consiguiente, también es necesario que las empresas puedan contar con manuales, procesos y políticas de promoción interna, esto para permitir que todos los colaboradores puedan tener las mismas oportunidades de ser promovidos y que existan directrices que normen cada uno de los procedimientos a realizar, así todo puede ser de forma transparente y equitativo. Se puede determinar que, según Lacayo y Romero, 2016 que citó a Werther y Davis, 2008

Las políticas de promoción interna se basan principalmente en buscar llenar la vacante con los empleados de la organización; por lo que el reclutador debe investigar dentro de esta, antes de recurrir al mercado exterior. De hecho, la política de reclutamiento de las organizaciones se está modificando. Muchas intentan primero ubicar a los candidatos idóneos en tareas internas, porque esto favorece a la motivación de los empleados, y permite su fácil integración a la cultura organizacional y a sus funciones específicas. El reto de las empresas medianas y grandes es contar con bases de datos actualizadas que contengan toda la información actualizada del capital humano: el historial personal, académico y profesional de cada uno de los empleados que laboran en las organizaciones. (Pág. 37)

Sin duda alguna el reclutamiento interno puede traer ventajas y desventajas a la organización, dentro de las ventajas más destacables se encuentra un buen clima laboral y motivación, esto derivado de que tienen oportunidades para ascender y continuar desarrollando su carrera profesional. En la tabla 1 se encuentran las ventajas y desventajas que tiene una empresa al utilizar el reclutamiento interno como fuente para cubrir sus vacantes, las empresas se pueden ver bastante beneficiadas con este tipo de reclutamiento, pero al mismo tiempo también puede traer ciertas desventajas.

**Tabla 1**

*Ventajas y desventajas del reclutamiento interno*

| Reclutamiento Interno   |  |
|---|--|
| Ventajas  | Desventajas  |
| Presenta un índice mayor de validez y seguridad                                       | Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior   |
| La organización está por lo regular bien enterada de las capacidades de sus empleados |  |
| Es una fuente poderosa de motivación para los empleados                               | Puede generar conflicto de intereses pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados |
| Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal               |  |
| Desarrolla un saludable espíritu de competencias entre el personal                    | Se cuenta solo con el talento disponible en la empresa, por lo que no existe la oportunidad de fortalecerla con la aportación de nuevos talentos       |
| Es más económico y rápido   |  |

*Nota:* Elaboración con información de Rivera (2019)

### 2.3 Tipos de Promoción Interna

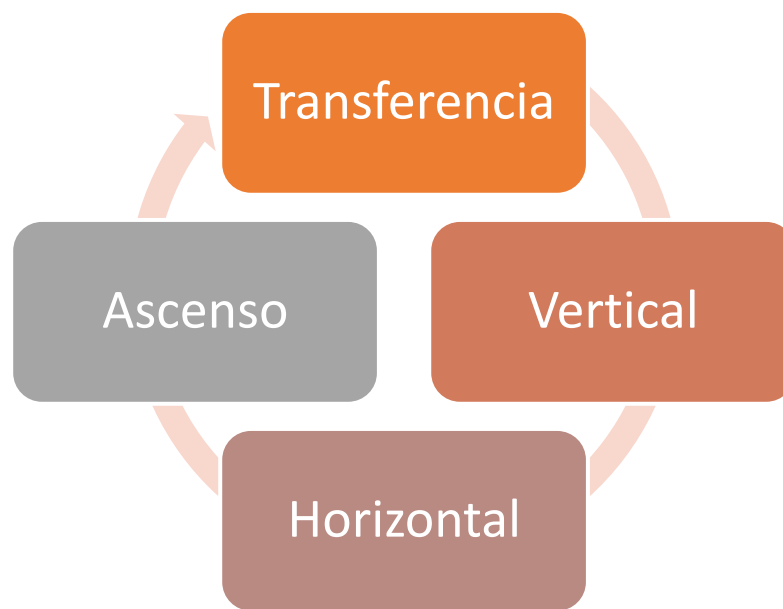
Existen distintos tipos de reclutamiento interno, “se plantea que los empleados actuales de la organización son la mejor opción para cubrir las plazas vacantes dentro de la organización, y de esta manera también se promueve el crecimiento profesional de los colaboradores” (Cansinos, 2015, que citó a Dessler, 2009), por otra parte “En este tipo de fuente la organización busca entre sus propios trabajadores a los potenciales



candidatos para ocupar el puesto. (García Molina, 2017, pág. 15). En la figura 1 se muestran los distintos tipos de promociones en una empresa.

## Figura 2

*Tipos de promoción interna*



*Nota:* Elaboración con información de la Universidad Autónoma de México (2017)

**Transferencias:** “Las transferencias se usan para mantener abiertos los grados de los ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo” (Universidad Autónoma de México , 2017)

**Ascensos:** Estos implican la realización de una actividad de mayor nivel jerárquico.

**Ascenso o Transferencia:** Existen formas para hacer un ascenso con transferencia en una empresa y estos son:

- La carrera vertical, en esta se asciende de grado o categoría es decir a un puesto de mayor jerarquía.
- La carrera horizontal, en esta se asciende a un puesto de trabajo de igual jerarquía
- Promoción Interna Vertical: “Consiste en el ascenso desde un cuerpo o escala de un Subgrupo o Grupo de clasificación profesional a otro superior en el supuesto de que éste no tenga Subgrupos” (Universidad Autónoma de México , 2017)

Las promociones internas no precisamente son verticales o de un mayor rango jerárquico ascendente, sino que la empresa también puede decidir cambiarlos a otro puesto de forma lateral en donde estos puedan desarrollarse y cumplir con los objetivos, además de un mayor aprendizaje. Una transferencia “consiste en un movimiento lateral a un puesto con nivel de responsabilidad equivalente, igual compensación y similares posibilidades de promoción”. (Werther, 2019, pág. 174). La flexibilidad es una de las capacidades que deben tener las personas, estas las conducen al éxito y ponen a prueba al personal para ver si son los idóneos para un puesto determinado.

Las transferencias son muy positivas porque el personal adquiere nuevos conocimientos y experiencias, y se convierten en empleados con mayores opciones a un ascenso futuro. Al ser estas bien manejadas pueden aumentar el nivel de satisfacción. Por lo que, no precisamente las promociones pueden ser ascendentes, sino que también laterales; además pueden generar beneficios y crecimiento para los empleados, estas serán de mucha ayuda para su crecimiento profesional, porque les brinda la oportunidad de aprender un puesto diferente, siempre tomando en cuenta que sean las personas idóneas para la vacante.

- **Promoción Vertical**

La promoción interna vertical es la más buscada y esperada por los miembros de la organización, dado que esta representa un crecimiento laboral y profesional para los mismos, esta es la estrategia de promoción laboral más presente en las carreras de los colaboradores. “Se sostiene que la promoción vertical tiene este doble propósito de mantener motivados a los colaboradores de manera permanente y reclutar a los mejores” (Cuenca, 2015 que citó a Murillo, 2006). Por medio de esta se espera cubrir los puestos vacantes en la organización con personal de esta, y que estos pasen de un nivel jerárquico inferior al siguiente de mayor jerarquía y con el cual tendrán funciones y atribuciones con responsabilidades.

Esta también “se identifica con la progresión de un Grupo o Subgrupo a otro superior mecanismo a través del que se jerarquizan las agrupaciones funcionariales” (Salvador Menendez, 2022). Por lo consiguiente, se pasará de un puesto a otro que se encuentra jerárquicamente más alto, “por la cual los colaboradores ascienden laboralmente

asumiendo tareas directivas o de supervisión, siempre con incremento salarial” (Herrera Pérez, 2019)

- **Promoción Horizontal**

Seguidamente a las promociones verticales que son las más esperadas por los colaboradores se encuentran la promoción horizontal y según Cuenca (2015) son:

Entendida de manera común significa mejoras de la condición económica o laboral de un colaborador que se desempeña un puesto de trabajo. Tradicionalmente, la promoción horizontal está representada en el escalafón; es decir en estructura de categorías a las que se asciende por antigüedad o concurso y que tiene correspondencia con el salario. También forma parte de la promoción horizontal el incremento salarial por asignaciones extraordinarias tales como lugares específicos de trabajo (zonas de emergencia, rurales o de frontera), responsabilidades directivas temporales o mejora en su preparación profesional. (pág. 27)

Por lo tanto, se puede determinar que la promoción horizontal para los colaboradores puede representar una mejorará en sus condiciones laborales actuales, debido a que por medio de esta también tendrá la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y experiencia laboral.

## **2.4 Medios de Reclutamiento Interno**

Por lo que, los medios de reclutamiento serán clave para atraer al personal dentro de la organización, según Membreño Pérez & Olivares García (2017):

La promoción interna requiere del uso de anuncios internos de puestos, registros de personal y bancos de datos de habilidades. Los anuncios internos de puestos avisan a los empleados de un puesto vacante con frecuencia mediante un anuncio en el tablero de noticias, enumerando características como las habilidades, el supervisor, el horario de trabajo y el salario. (Pág. 25)

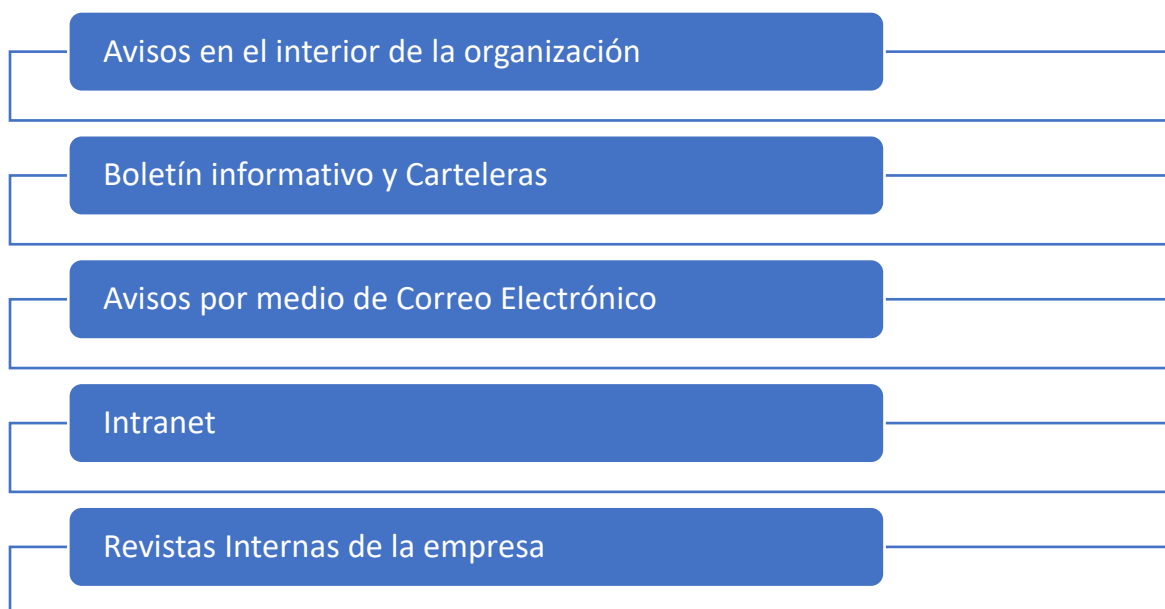
“La búsqueda de talento se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de los departamentos de recursos humanos, donde el reclutamiento y la selección serán clave

para poder atraer a los mejores candidatos” (Romero Delgado, 2016). Por lo tanto, es fundamental determinar cuáles serán las fuentes de reclutamientos interno de personal, los cuales deben adaptarse a cada una de las necesidades de la organización. Existen diferentes medios con los cuales se pueden publicar las vacantes disponibles y de esta forma hacerlas llegar a todos los miembros de la organización. Es de vital importancia que estos anuncios puedan ser claros para que únicamente puedan participar las personas que cumplan con los requisitos del perfil solicitado.

Dentro de los medios que la empresa puede utilizar internamente “Se harán saber publicando en la cartelera oficial de la empresa o enviando a los correos electrónicos de todos los funcionarios que laboren dentro de ella, y para dar oportunidad a nuevas personas” (Veintimilla Ruiz & Velasquez Beltran, 2017). Por lo tanto, estos medios tienen como objetivo primordial que puedan ser visible para cada uno de los empleados, debido a que por medio de estos se le dará nuevas a oportunidades a los miembros de la organización. Según lo indica la figura 3 estos medios pueden ser los siguientes:

### Figura 3

#### *Medios de reclutamiento interno*



*Nota:* Elaboración con información de la Universidad Autónoma de México (2017)

## 2.5 Marco Legal

Uno de los principales retos al momento de promover o ascender al personal es el hecho de qué sucede cuando al trabajador que se le otorgó la oportunidad pueda o no adaptarse al nuevo puesto. Por lo que, esto siempre genera incertidumbre y la ley establece para estos casos que:

Cuando el patrono o su representante en la dirección de las labores traslade al trabajador a un puesto de menor categoría o con menos sueldo o le altere fundamental o permanentemente cualquiera otra de sus condiciones de trabajo. Sin embargo, en el caso de que el trabajador hubiere ascendido a un cargo que comprenda funciones diferentes a las desempeñadas por el interesado en el cargo anterior, el patrono dentro del período de prueba puede volverlo a su cargo original, si establece la manifiesta incompetencia de éste en el desempeño del puesto al que fue promovido. Cuando el ascenso o aumento de salario se hiciera en forma temporal, en virtud de circunstancias calificadas, el patrono tampoco incurre en responsabilidad al volver al trabajador a sus condiciones originales. (Código de Trabajo de Guatemala, 1961, Artículo 79).

De modo que, al momento de ascender o ser promovido un empleado el patrono debe evaluar el desempeño de la persona en su puesto y cuando dentro del período de prueba establecido establezca que este no es apto para el puesto o no demuestra que tiene las competencias y capacidades para este, puede devolverlo a su cargo anterior, sin incurrir en alguna responsabilidad legal. Así mismo, indica que de ser temporales tampoco incurrirá en alguna responsabilidad por devolverlo a las condiciones anteriores. Este es un factor de suma importancia para ambas partes, dado que hasta que la persona se encuentra en el puesto y desempeña cada una de las funciones establecidas, se puede conocer con certeza si cumplirá con los objetivos y metas.

También se instituye que “El Estatuto de los Trabajadores del Estado regulará todo lo relativo a su selección, promoción, traslado, permuta, suspensión y remoción, obligaciones, derechos y prestaciones que les corresponda” (Código de Trabajo de Guatemala, 1961, Artículo 192). En el caso de los trabajadores del sector público, todo lo

concerniente a promociones y ascensos será regulado por el estado. Por lo tanto, para establecer estos procedimientos se crea la Ley de Servicio Civil en su capítulo V norma todo lo relacionado a las promociones y ascensos del personal, los cuales clasifica en:

a) Promociones o ascenso estos son regidos y regulados por el estado y los considera como:

El acto por el cual el servidor público pasa a desempeñar un puesto de grado o clase superior con la aprobación de la Oficina Nacional de Servicio Civil. La promoción a puesto de grado superior puede ser acordada por la autoridad nominadora a solicitud del jefe inmediato respectivo, previa notificación a la Oficina Nacional de Servicio Civil y procede cuando los candidatos llenen los requisitos fijados para el puesto a que asciendan. Las promociones a clases superiores se harán mediante solicitud del interesado y con la aprobación y examen de prueba que practicará la Oficina Nacional de Servicio Civil y se sujetaran al término del periodo probatorio que se establece en el Artículo 54 de esta ley. Es nula toda promoción que se haga sin llenar las formalidades establecidas en la presente ley y sus reglamentos. (Ley del Servicio Civil, 1978, Artículo 57).

b) Ascensos temporales, estos los especifica para los casos en los cuales el titular por alguna circunstancia no estuviera en su puesto de trabajo, así como determina el tiempo que deberá estar ausente de sus laborales, indica que:

Proceden los ascensos temporales en los casos de ausencia del titular cuando el servidor ascendido llene los requisitos establecidos para el puesto. En estos casos el empleado ascendido devengará únicamente el salario correspondiente al del titular ausente. Los ascensos temporales sólo proceden cuando se trate de ausencias mayores de sesenta días y las necesidades del servicio lo requieran. (Ley del Servicio Civil, 1978, Artículo 58).

c) Permutas, representan un cambio de empleo entre dos empleados que ocupan un puesto del estado o público y la ley indica que proceden de la siguiente manera:

Las permutas sólo proceden entre servidores que ocupen puestos de igual clase y pueden ser acordadas por la autoridad nominadora respectiva, con anuencia de

los interesados notificándose dentro de los diez días siguientes a la Oficina Nacional de Servicio Civil. Si se trata de puestos de clases diferentes, no podrán efectuarse las permutas sin previo dictamen favorable de la Oficina Nacional de Servicio Civil. (Ley del Servicio Civil, 1978, Artículo 59).

d) Traslados, esos representan algún empleado que por alguna circunstancia no pueda continuar desempeñando el puesto actual, o bien desee cambiarlo y para esto el estado establece lo siguiente:

Quando el interesado lo solicite o cuando se compruebe incapacidad o deficiencia de un servidor en el desempeño de un puesto, la autoridad nominadora puede acordar su traslado, con la anuencia de la Oficina Nacional de Servicio Civil, a otro puesto que esté de acuerdo con sus capacidades lo cual se acordará teniendo como base la calificación periódica de sus servicios que haga el jefe respectivo. El traslado no debe en ningún caso, significar disminución de salario para los afectados. Del acuerdo de traslado en el segundo caso, cabe apelación ante la Junta Nacional de Servicio Civil, debiendo ser presentado dentro de los tres días siguientes a la notificación del acuerdo. (Ley del Servicio Civil, 1978, Artículo 60).

La ley del Servicio Civil rige todo lo relacionado a promociones, ascensos, permutas y traslados de los empleados del sector público mientras que para el sector privado se considera lo establecido por el código de trabajo y cada uno de los procedimientos internos creados por las diferentes organizaciones que buscan que los empleados idóneos sean los que puedan optar a las plazas vacantes.

## **2.6 Criterios para promociones internas**

Existen diferentes tipos de promociones, dentro de las cuales pueden optar las empresas, éstas serán de acuerdo con las políticas establecidas por las mismas.

### **Promociones por méritos:**

Según Werther (2019) los criterios para promociones pueden ser:

Estas promociones son las que están basadas en el buen desempeño de los empleados de la organización, usualmente se toman en cuenta a las personas que

han sido sobresalientes en un equipo de trabajo y han demostrado tener todas las capacidades y competencias para desarrollar otro puesto. Un factor muy importante para considerar estas promociones es tomar la decisión de promover al empleado por su excelente labor y no solo por favoritismos, porque esto puede desmotivar a los demás miembros de la organización que se encuentran realizando un buen trabajo. (pág. 173)

Por lo tanto, se considera que “los méritos académicos o formativos, habilidades y aptitudes a valorar estarán limitados de forma exclusiva al ámbito de la empresa” (Amigo Romero, 2021). Cuando se evalúa al personal interno de la organización para promociones por méritos deberán evaluarse a todos aquellos en función al puesto que estos desempeñan en la organización y considerando todo lo referente a la organización.

### **2.6.1 Promociones por antigüedad:**

Según Werther (2019) los criterios para promociones pueden ser:

Estas promociones se basan en el tiempo que tiene el empleado de trabajar en la empresa, usualmente se le da la oportunidad a la persona dependiendo su fecha de ingreso, por lo que la empresa deberá tener un registro de esta información. No siempre el empleado más antiguo es el idóneo para el puesto, en todo caso cuando la organización decide emplear este método lo más conveniente será realizar un plan de capacitación, este con el fin de preparar a la persona para la plaza vacante.

En muchos casos las empresas deciden optar por un tipo de promoción mixto, en el cual se considere la antigüedad de los empleados, pero también los méritos y desempeño que han presentado durante el tiempo que llevan dentro de la organización. (pág. 173)

Por lo consiguiente, también es importante considerar que “La simple antigüedad no será motivo de promoción si no se reúnen las características requeridas para el puesto” (Amigo Romero, 2021). El empleado debe reunir los requisitos para poder ocupar el puesto de trabajo, ya que este es un factor importante a evaluar en las promociones de personal.



## 2.7 Beneficios de realizar una promoción interna

La promoción interna en una empresa puede traer diferentes beneficios a la misma, dentro de los cuales encontramos los siguientes:

- **Motivación y Compromiso**

La motivación y el compromiso son factores de suma importancia en cada uno de los empleados de la organización, por lo tanto:

Motivar adecuadamente implica conocer qué necesidades tiene la persona para luego satisfacerlas a través del trabajo. Dicha necesidad puede ser intangible, como un reconocimiento público o tangible, como un mejor sueldo o el acceso a una mejor oficina. Conocer qué necesita un empleado es a veces una tarea difícil, porque las personas no siempre son comunicativas y pueden sentir temor de que se conozcan públicamente sus pretensiones. Sin dudas la confianza que emana de la autoridad encargada de motivar es fundamental. (Padovan, 2020, pág. 10)

Es importante conocer cuáles son las necesidades de cada empleado en la empresa, así como identificar que posiblemente no todos tienen las mismas necesidades y tampoco los motivan las mismas cosas. Pero es relevante poder motivar a los empleados para que puedan sentirse bien en la organización. Existen diferentes teorías que hablan acerca de la motivación las cuales son:

- **Teoría de La jerarquía de las Necesidades de Maslow:** “Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico” (Jácome-Lara, Castro López, & Huilcapi Macason, 2017).
- **Teoría del factor dual (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967)**

Esta teoría estudia aspectos del ámbito laboral, así como todos los factores que motivan a un empleado en una empresa, los mismos son importantes. Esta se enfoca principalmente en: “El ámbito laboral para estudiar los factores motivacionales intrínsecos (p. ej., logros, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad y ascensos) en contraste con factores motivacionales externos (p. ej., condiciones de trabajo, política

organizacional y relaciones personales)” (Veytia Bucheli & Contreras Cipriano, 2019). En la tabla 2 los autores de esta teoría señalan dos factores los cuales se pueden dividir en: higiénicos y motivadores.

**Tabla 2**

*Factores de satisfacción*

| Factores de Higiene                      | Factores de motivación |
|--|------------------------|
| Sueldos y beneficios                     | Logros                 |
| Política de la empresa y su organización | Reconocimiento         |
| Ambiente físico                          | Independencia Laboral  |
| Supervisión                              | Promoción              |
| Seguridad Laboral                        |                        |
| Crecimiento                              |                        |

*Nota:* Elaboración con información de Bucheli & Cipriano (2019)

- **Teoría ERC de Alderfer (1972)**

El autor de esta teoría plantea que hay grupo de necesidades y:

Esta se halla muy relacionada con la teoría de Maslow, aunque propone la existencia de tres motivaciones básicas: 1) motivaciones de existencia: se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad, 2) motivación de relación: interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo, y 3) motivación de crecimiento: se centra en el desarrollo y crecimiento personal. (Veytia Bucheli & Contreras Cipriano, 2019).

- **Reducción de Costos**

Dentro de los beneficios que tienen las promociones internas está la reducción de costos, que es para las empresas muy significativo. Debido a que siempre se busca disminuir los gastos y al momento de contratar a personal interno a la organización se contribuye con esta meta.

- **Capacidad de Retención del Talento**

Retener: “Son las políticas, estrategias y tácticas que utilizan las empresas para que de la empresa puedan quedarse por muchos años y en esta parte entra algo muy importante que es la motivación”. (Miranda Hayes, 2016). Los seres humanos cada vez buscan más la oportunidad de un desarrollo laboral y al lograrlo se consigue que estos permanezcan en la organización por más tiempo.

- **Mejora el Clima Laboral**

“La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual” (Miranda Hayes, 2016), por lo que esta contribuye en gran manera con el clima laboral de una empresa, un equipo de trabajo motivado genera un mejor ambiente en donde todos podrán estar en armonía. Así mismo, la promoción interna también puede ocasionar todo lo contrario, debido a que las personas que no fueron tomadas en cuenta para la nueva vacante pueden desmotivarse, debido a esto es importante manejar el proceso de la mejor manera y así evitar estas situaciones.

## **2.8 Planes de Carrera**

Otra opción para reclutar dentro de la empresa es por medio de los planes de carrera. Estos son las acciones que las empresas toman para evaluar el crecimiento de los empleados dentro de la organización. Son un instrumento que sirven para retener y promover al personal, también se puede decir que:

Es una herramienta con la que, dándole la importancia y el manejo correcto, las empresas pueden especializar al personal que reúna las capacidades y competencias, generando importantes ahorros a largo plazo sobre los puestos evaluados para el desarrollo de este programa, ya que los puestos deben evaluarse y concluir a cuáles de ellos se les puede aplicar el plan, además de implementar los esquemas de orientación a los empleados y los programas que llevarán en el aprendizaje (Rubio Villatoro, 2016, pág. 28)

En los planes de carrera es posible identificar las habilidades, conocimientos, competencias y destrezas que posee cada empleado de la empresa, así como permite

realizar un plan que vaya de acuerdo con cada persona, buscando con esto el desarrollo y capacitación de los miembros de la organización, estos puedan tener un crecimiento y permite retener a los mejores candidatos.

Los planes de carrera están relacionados con los de sucesión, estos permiten saber si un empleado se encuentra preparado para una futura promoción que le ayudará con su crecimiento profesional. Por lo tanto, se puede mencionar que “En las organizaciones el proceso de sucesión define la dinámica empresarial y uno de los beneficios de este proceso es la permanencia, estabilidad y continuidad” (Cárdenas, 2018, pág. 58). Considerando esto, es muy importante para la empresa dar a conocer los procesos de sucesión, debido a que por no conocerse pueden perder a empleados claves.

Por otra parte, “El plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad en las empresas a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio” (Cárdenas, 2018, pág. 58). El objetivo de estos planes es retener al personal en los puestos de trabajo y orientarlos hacia un crecimiento profesional.

Por lo consiguiente, “El desarrollo de planes de carrera y sucesión se han convertido en buenas prácticas de gestión de talento humano para atraer y retener a los empleados eficientes porque han respondido a las transformaciones que se están viviendo en la actualidad.” (Vallejo Espinoza & Portalanza Chavarría, 2017). Estos son de mucha importancia para las organizaciones, sirven de apoyo para una promoción de personal, debido a que por medio de estos se lleva un récord de los empleados, este es un proceso de que consiste en relevar a una persona por otra de manera planificada y ordenada, lo cual traerá beneficios, ayuda a que los empleados puedan desarrollarse y los prepara frente a nuevos retos. Con este se busca la permanencia de los empleados y el crecimiento profesional de los mismos.

## **2.9 Inventarios de candidatos internos**

La información que se obtiene y que se maneja correctamente puede ser una fuente de reclutamiento para las organizaciones, debido a que esta permite tener en base de datos de la organización el perfil de cada uno de los colaboradores. Por lo que, los inventarios de candidatos internos “son bases de datos que contienen información sobre los

empleados actuales y sus características significativas para ocupar nuevos puestos, su experiencia, conocimientos, habilidades, fortalezas y debilidades, evaluaciones de desempeño, entre otros” (Coka Alvarez, 2018).

Este método puede ser de mucha utilidad y al mismo tiempo permite a las empresas conocer a sus empleados y que estos siempre busquen mantenerse en un crecimiento profesional y personal derivado que estos saben que serán tomados en cuenta para oportunidades internas.

Por lo que, según Britton, Castillo & Sequeira (2019)

La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, entre otros.

Los inventarios de personal pueden ser una fuente de reclutamiento interno, debido a que por medio de estos también se podrá cubrir las plazas vacantes de la organización y así promover a los candidatos que cuentan con los requisitos necesarios para participar en las plazas vacantes.

Por lo tanto, los inventarios de candidatos que tenga la organización, “también son relevantes. Así pues, en la revisión de la base de datos de habilidades se podrían detectar personas con el potencial para una mayor capacitación o que cuentan con los antecedentes adecuados para el puesto vacante” (Membreño Pérez & Olivares García, 2017). Serán de mucho apoyo para identificar a posibles candidatos internos en la organización que cumplen con los perfiles de los puestos solicitados.

## **2.10 Principio de Peter**

Según lo indicado por Verboomen (2020)

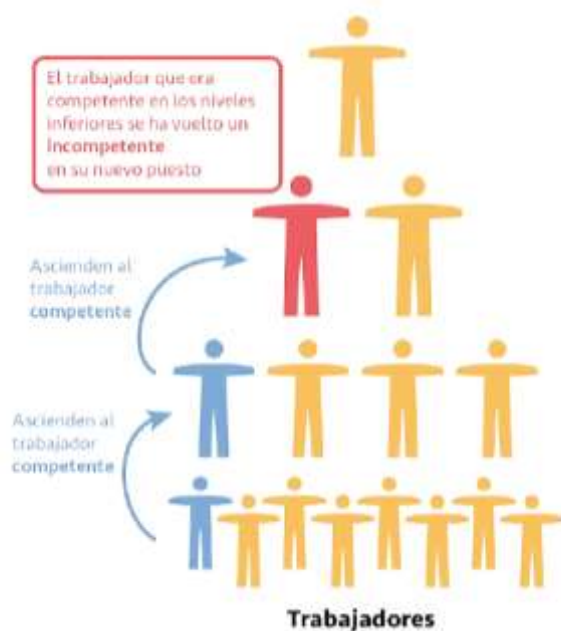
El nivel de competencia en un puesto jerárquicamente superior es completamente independiente del nivel de competencia para el puesto jerárquicamente inferior. Si

un empleado es el mejor en un puesto y le ascienden al siguiente nivel, su nivel de competencia después del ascenso es puramente aleatorio (Verboomen, 2020, pág. 9)

Por lo tanto, según lo planteado por el principio de Peter un trabajador puede ser muy competente en un puesto actual de inferior nivel jerárquico y el mismo puede desarrollarlo de la mejor manera, pero al momento de alcanzar un puesto de mayor jerarquía puede volverse incompetente. Por lo que, el hecho de que tenga un buen desempeño en el puesto anterior no garantiza que al momento de ser promovido en el nuevo puesto vaya a tener el mismo desempeño. En todos los procesos de promoción interna de personal existe esta probabilidad. Por lo que, hasta el momento en el que el colaborador se encuentre en su puesto se podrá conocer con exactitud cuál será su desempeño. A continuación, se presenta la figura 4 que representa de forma gráfica como el trabajador más competente puede llegar a ser incompetente.

#### Figura 4

##### *El principio de Peter*



*Nota:* Apartado El principio de Peter (p. 10) Verboomen, 2020

### **3. METODOLOGÍA**

Como parte de los pasos que sirven para el desarrollo de una investigación, se definen los siguientes lineamientos que serán de utilidad para conducir el estudio de una manera adecuada y conseguir los objetivos esperados. Por lo anterior, en este capítulo se mencionan temas como la definición del problema, objetivos generales y específicos, técnicas e instrumentos de investigación utilizados.

#### **3.1 Definición del Problema**

El pasado decenio tuvo un papel muy importante en la promoción interna. En el transcurso de este período el mundo empresarial se había expandido, por lo que las compañías cada vez empezaron a buscar nuevas formas de contratar más con menos y con esto se lograba disminuir los recursos destinados a la selección de personal. En la actualidad la promoción interna tuvo un gran repunte y permitió que más empresas apostaran por cubrir puestos vacantes con profesionales de la misma compañía, los cuales se consideraba que tenían todas las capacidades para desempeñar un puesto de mayor jerarquía.

Las empresas en Guatemala cada vez buscan disminuir sus costos por reclutamiento y selección, por tal motivo encuentran diversas alternativas para ubicar al personal idóneo en los puestos vacantes, al mismo tiempo los miembros de la organización desean un crecimiento profesional, que les permita tener mejores condiciones salariales y puestos de trabajo. Actualmente la empresa de Logística en Guatemala, cuando decide optar por la promoción interna como medio de reclutamiento, la realiza por disposición del jefe de cada área, quien a su criterio determina qué persona puede cumplir con las nuevas funciones del puesto vacante, tomando en cuenta factores como, la antigüedad y/o afinidad. Esto sin evaluar previamente a más candidatos o bien realizar una convocatoria interna.

Por lo que, al momento de promover algún empleado no existe un proceso establecido, logrando con esto verificar que la persona propuesta es la idónea. Esto trae como consecuencia pérdida de tiempo por reprocesos, al no ser realizada una actividad de forma correcta. Y al término de un periodo no muy largo la empresa se ve en la necesidad

de ubicar a una nueva persona y tiene que prescindir con esto de un buen trabajador, dado que este tenía la capacidad para desempeñar el puesto anterior, más no contaba con las competencias y habilidades para el cargo nuevo.

Hoy en día, cuando se encuentra una plaza vacante en la organización no existe un proceso que permita establecer los lineamientos y procedimientos para una promoción interna; con el cual se puedan convocar a los candidatos que deseen participar y que cuenten con los requisitos, los jefes de los distintos departamentos son quienes en la mayoría de las ocasiones toman la decisión de a quién promover. Este actualmente se aboca con la gerente de recursos humanos y le comunica quién es la persona que tiene para la vacante y así efectuar los trámites correspondientes al traslado, esto sin realizar un análisis previo y hacer una convocatoria para ver posibles candidatos internos. Los procesos que existen en la empresa son de manera empírica, los cuales se basan en el criterio de la gerente de recursos humanos quien realiza una pequeña evaluación basada en el perfil que debe tener la persona que ocupe el nuevo puesto y el perfil que tiene la persona propuesta por el jefe de área. Por tal motivo se presenta la siguiente interrogante.

### **3.2 Planteamiento del problema**

**Pregunta problema:** ¿Cuál es el proceso de promoción interna de personal administrativo en una empresa de Logística del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?

**Punto de Vista:** El presente tema de investigación está realizado desde el punto de vista de recursos humanos y busca evaluar el proceso de promoción interna de personal administrativo que existe en la empresa.

**Delimitación del Problema:** Al determinar el problema de la empresa de estudio se establecen los límites de la investigación.

**Unidad de análisis:** Empresa de Logística y transporte de carga

**Periodo histórico:** Agosto de 2021 a Septiembre de 2022



### **3.3 Objetivo General**

Evaluar el proceso de promoción interna de personal administrativo que existe en la empresa de Logística

### **3.4 Objetivos Específicos**

- a) Determinar cómo es proceso de promoción interna de personal en la empresa de logística del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.
- b) Identificar los tipos de promociones internas de personal que existen en la empresa de logística del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.
- c) Elaborar una propuesta de mejora al proceso de promoción interna de personal administrativo en la empresa de logística del municipio de Guatemala, departamento Guatemala.

### **3.5 Ámbito geográfico, sectorial, personal y temporal**

El ámbito geográfico de la presente investigación se realizó en el Departamento de Guatemala, Municipio de Guatemala, Ciudad de Guatemala. La misma fue dirigida al sector logístico y al personal administrativo de la organización. Por lo tanto, el presente trabajo inició en el mes de agosto 2021 con el plan de investigación en donde se definieron los temas de estudio, objetivos, así como el problema de la investigación, finalizó con la recolección de información y la presentación del informe final en el mes de septiembre del 2022

### **3.6 Método de Investigación**

Para la presente investigación se utilizó el método científico, y este “sería el procedimiento mediante el cual se puede alcanzar un conocimiento objetivo de la realidad, tratando de dar respuesta a las interrogantes acerca del orden de la naturaleza estos”. (Castán, s.f.)

#### **3.6.1 Indagadora**

A través de la recopilación y análisis de información por medio de tres instrumentos que son diseñados de acuerdo con las necesidades de la investigación.

### **3.6.2 Demostrativa**

Al elaborar un informe final en el cual se conocen los datos obtenidos en la investigación y que por medio del análisis de los resultados se da a conocer el problema.

### **3.6.3 Expositiva**

Formulación y análisis del problema de la investigación sobre el proceso de promoción interna para el personal en la empresa de logística del departamento de Guatemala.

### **3.7 Alcance**

El alcance del presente trabajo de investigación busca evaluar el proceso de promoción interna de un empleado administrativo en una empresa de Logística. Por lo que, se tiene como objetivo evaluar el proceso de promoción interna de personal administrativo que existe en la empresa de Logística. Para la verificación del tema se realizaron encuestas, entrevistas y observaciones con el fin de obtener la información de la empresa objeto de estudio y de esta forma recabar los datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

La presente investigación fue descriptiva ya que buscó detallar cómo son los aspectos por evaluar, así como la forma en que se manifiestan en la empresa objeto de estudio. Mediante este se hará un análisis de la situación de la organización y aspectos importantes a considerar. Para el presente trabajo se evaluó el proceso de promoción interna que tiene la organización, por lo que a través de este tipo de investigación se realizó el estudio de este proceso y las características que con el que se realiza. También se explican los aspectos relevantes del problema de estudio. Por lo que, mediante este tipo de investigación se llevó a cabo la explicación de los resultados obtenidos y que fueron analizados, por lo que se considera también explicativa.

### **3.8 Técnicas e instrumentos de recopilación de información**

Las técnicas e instrumentos fueron fundamentales para el desarrollo de la presente investigación, debido a que por medio de estas se recaudó toda la información necesaria para realizar la presente investigación. Por lo cual, se utilizaron las técnicas de encuestas para el personal administrativo y para definir a quienes le sería trasladada se utilizó fórmula estadística para establecer la muestra estratificada. Por otra parte, se realizaron entrevistas a la gerente de recursos humanos y a los jefes de los distintos departamentos.

### **3.8.1 Encuestas:**

Se trasladaron encuestas a los empleados administrativos de la empresa, estas fueron de forma cerrada y selección múltiple. Las mismas se consideran que son una alternativa para obtener información de forma más rápida y eficaz. Para determinar a quienes se le trasladaron las encuestas se tomó una muestra estratificada por medio de fórmula estadística.

### **3.8.2 Observación directa:**

A través de esta se obtuvo conocimientos de la empresa, acerca del desempeño que tiene una persona, así como si las competencias son las requeridas para los puestos de trabajo.

### **3.8.3 Entrevistas:**

Por medio de estas se obtuvo información directa de los jefes de la empresa, así como de la gerente de recursos humanos, acerca de los procesos que la misma aplica para una promoción interna, fue de ayuda para conocer los procesos de promoción, así como los criterios utilizados. Esta se realizó por medio de una guía.

### **3.8.3 Cuestionarios**

Se realizó un cuestionario el cual fue trasladado a los empleados de la empresa, con el fin de recabar toda información sobre el objeto de estudio y que sea de forma confiable y directa. Para el mismo se consideró una muestra estratificada de 71 colaboradores a los cuales les fue trasladado el instrumento.

### **3.8.4 Guía para entrevista**

Se realizó el modelo de la entrevista que fue trasladada a los jefes y recursos humanos de la empresa, esta se conformó por preguntas abiertas y estructuradas, con el fin de obtener la información necesaria para conocer los procesos que la empresa maneja.

### **3.8.5 Población**

La población es el conjunto de todos los casos o bien conocido como universo. El presente trabajo se enfocará en analizar al área administrativa de la empresa de logística, la cual está compuesta por 5 departamentos y en total está conformado por 86 empleados.

**Tabla 3**

*Cantidad de empleados administrativos de la empresa de Logística*

| Departamento            | No. Empleados |
|-------------------------|---------------|
| Recursos Humanos        | 4             |
| Finanzas y Contabilidad | 15            |
| Auditoría Interna       | 10            |
| Mudanzas y Distribución | 25            |
| Aduanas                 | 32            |
| <b>Total.....</b>       | <b>86</b>     |

*Nota:* Con base a los datos obtenidos de la empresa de logística.

### 3.9 Muestra:

La muestra que se utilizó en esta investigación fue una muestra no probabilística debido a que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser seleccionados y se determinó con un error de muestreo del 5% y un nivel de confianza del 95%.

$$N = \frac{NZ^2P(1-P)}{E^2(N-1) + Z^2P(1-P)}$$

Para el presente trabajo, el resultado de la muestra fue de 71 colaboradores.

**Tabla 4**

*Muestra estratificada de la empresa de Logística*

| Estratificación de la Muestra |    |
|-------------------------------|----|
| Población                     | 86 |
| Muestra Total                 | 71 |
| Finanzas y Contabilidad       | 12 |
| Aduanas                       | 26 |
| Auditoría                     | 8  |
| Recursos Humanos              | 3  |
| Mudanzas y Distribución       | 22 |

*Nota:* Con base a los datos obtenidos de la empresa de logística.

### 3.10 Estadística

Para el presente trabajo se utilizó la estadística descriptiva y mediante los instrumentos y técnicas se recolectó la información para el desarrollo del presente estudio, en el cual

se busca detallar cada uno de los aspectos que serán relevantes en la investigación. La estadística fue de apoyo para determinar la muestra y así encuestar al personal de la empresa y presentar los resultados exactos y verídicos.

## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

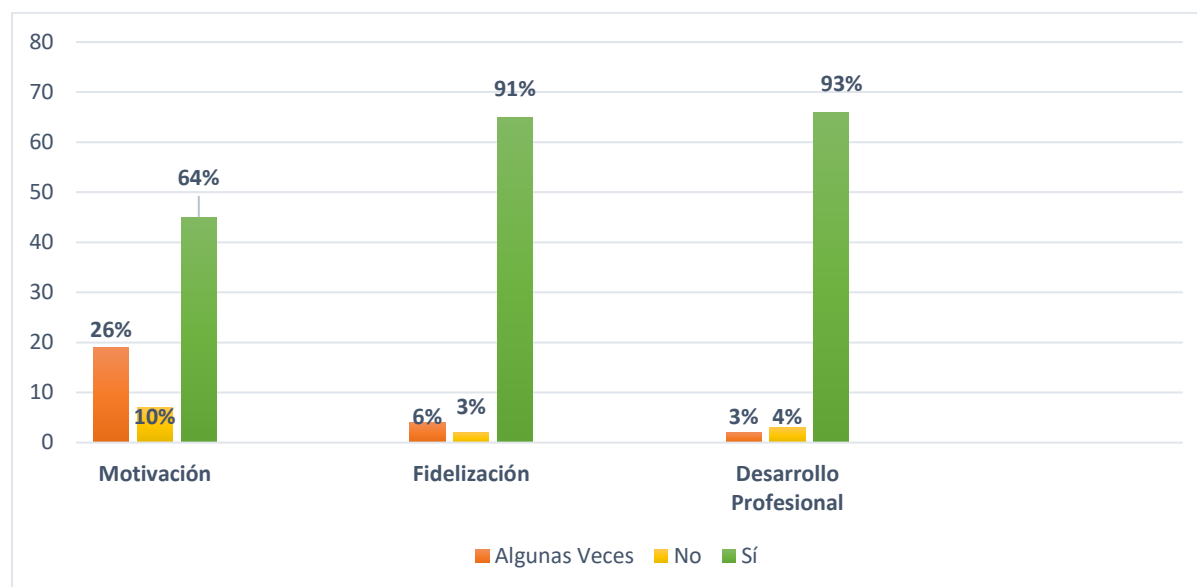
Luego de realizado el trabajo de campo, se presentan los resultados obtenidos, los cuales sirven de apoyo para analizar cuál es la situación de la empresa de logística del departamento de Guatemala. Y así por medio de esta información se pueda encontrar al personal idóneo para los puestos de trabajo, en donde todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades de crecimiento.

### 4.1 Encuesta trasladada al personal administrativo

Con el objetivo de conocer las ventajas, proceso y tipos de promoción interna, se trasladó una encuesta al personal administrativo de la empresa de logística y a continuación se presentan los siguientes resultados:

**Figura 5**

*Ventajas de la Promoción Interna*



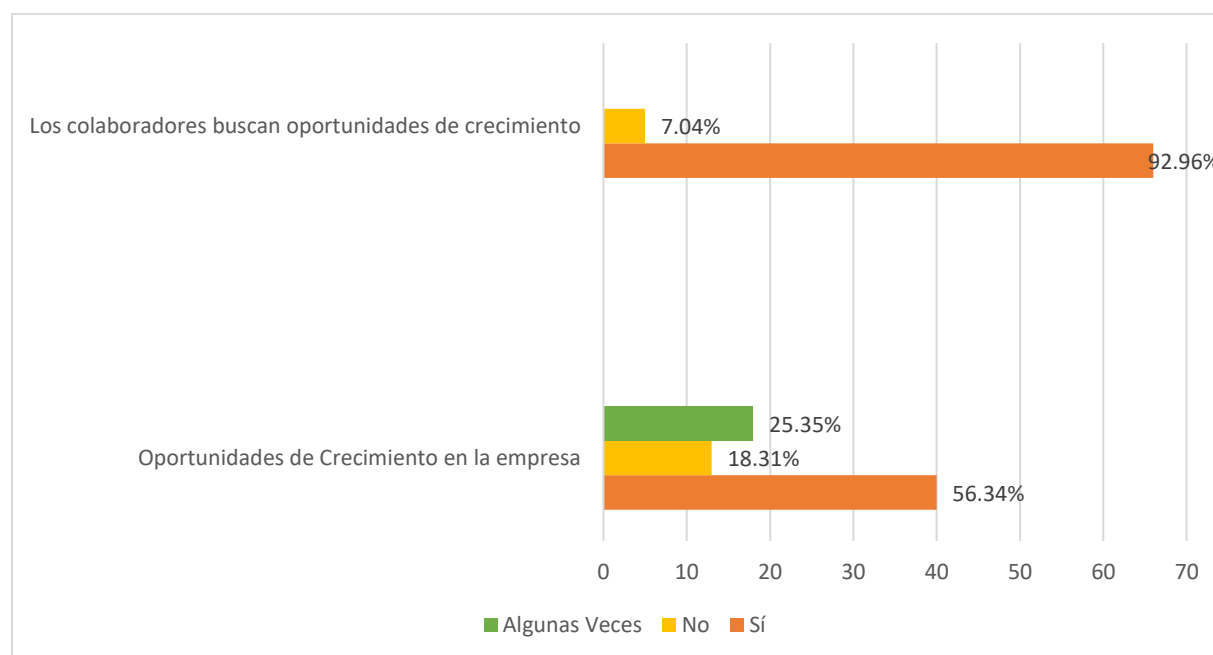
*Nota:* Encuesta sobre Promoción Interna a personal administrativo de la empresa de Logística. Junio de 2022.

La promoción interna de los colaboradores en la empresa representa un factor muy importante, debido a que esta puede traer muchas ventajas a la organización, en un alto porcentaje los colaboradores se motivan, tienen un mayor compromiso y fidelización con la empresa, otra de las ventajas es que existe desarrollo profesional de los colaboradores.

Por lo que, la promoción interna representa una ventaja para la empresa. Por lo tanto, con esto se confirma lo indicado por la autora Miranda Hayes (2019) en donde hace referencia a que la motivación será el esfuerzo que harán los colaboradores por alcanzar las metas de la organización y se obtendrá como resultado personal más productivo que alcanzará las metas y objetivos esperados y esto también provocará que el personal busque cada vez su desarrollo profesional dado que al ver que tienen oportunidades de crecimiento busquen estar preparados para poder aplicar a las mismas.

## Figura 6

### *Oportunidades de crecimiento profesional*



*Nota:* Encuesta sobre Promoción Interna a personal administrativo de la empresa de Logística. Junio de 2022.

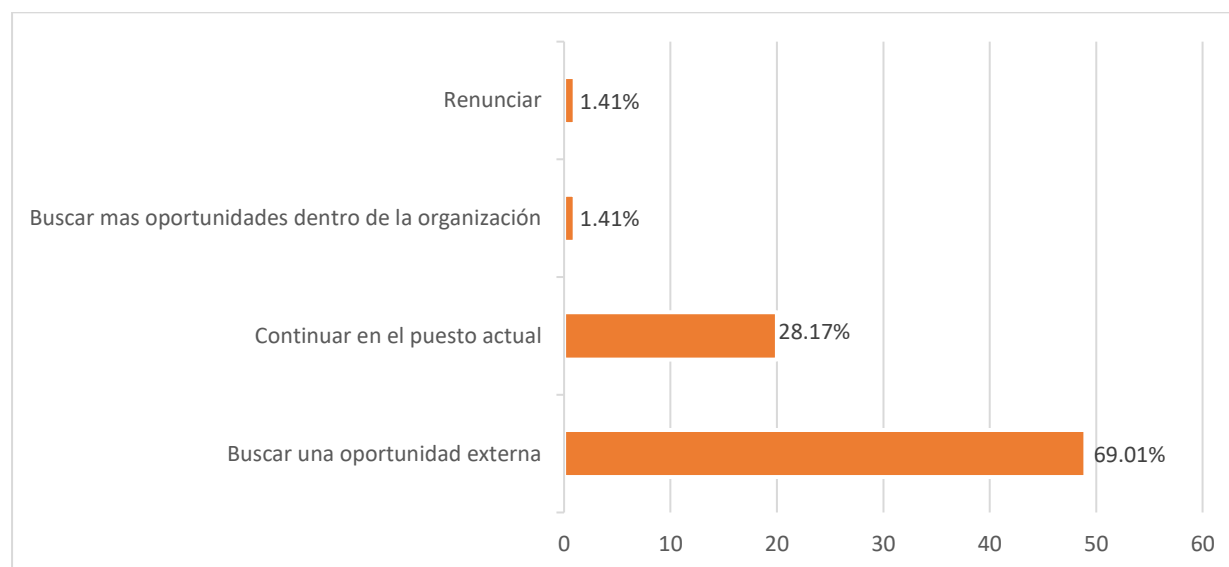
En la actualidad cada vez más las personas buscan oportunidades de crecer y tener una mejor posición laboral en una organización, según los datos obtenidos en la encuesta trasladada al personal administrativo de la empresa de logística se determinó que en un 92.96.% los empleados buscan una oportunidad de crecimiento en su carrera profesional y este representa un factor motivante para continuar en la misma, mientras que solo un 7.04% indicaron que no buscan una oportunidad de crecimiento y esto puede ser por diferentes motivos, dentro de los cuales se encuentra que son empleados ya muy antiguos y se encuentran estables y cómodos en sus puestos de trabajo, por esta razón

ya no buscan algún crecimiento profesional, otros de los motivos es debido a que no poseen los estudios académicos requeridos para optar a otra posición en la organización.

Dentro de la información obtenida se estableció que en la organización cuentan con promociones internas y oportunidades de crecimiento, en las cuales los colaboradores pudieran aplicar cuando existiera una vacante, según la información obtenida de las encuestas, las promociones internas en la organización, se dan solo algunas veces derivado de diferentes motivos como pueden ser que existen empleados muy antiguos en los puestos de trabajo y cuando surgen vacantes estos son los que tienen más oportunidades de aplicar, así mismo en un 18.31% se determinó que no hay oportunidad de una promoción en la organización, debido a que en la mayoría de ocasiones estas oportunidades se dan de forma externa, y no son publicadas, otro motivo son los factores de estudios y requisitos para los puestos, ya que los colaboradores no logran cumplir con el perfil para una posición.

### Figura 7

#### *Acciones de personal ante la inexistencia de promociones internas*



*Nota:* Encuesta sobre Promoción Interna a personal administrativo de la empresa de Logística. Junio de 2022.

Cuando los colaboradores sienten que no tienen ninguna oportunidad de crecer en la organización se mantienen en la empresa probablemente por un tiempo determinado, pero estos siempre estarán en búsqueda de nuevas oportunidades, según los datos

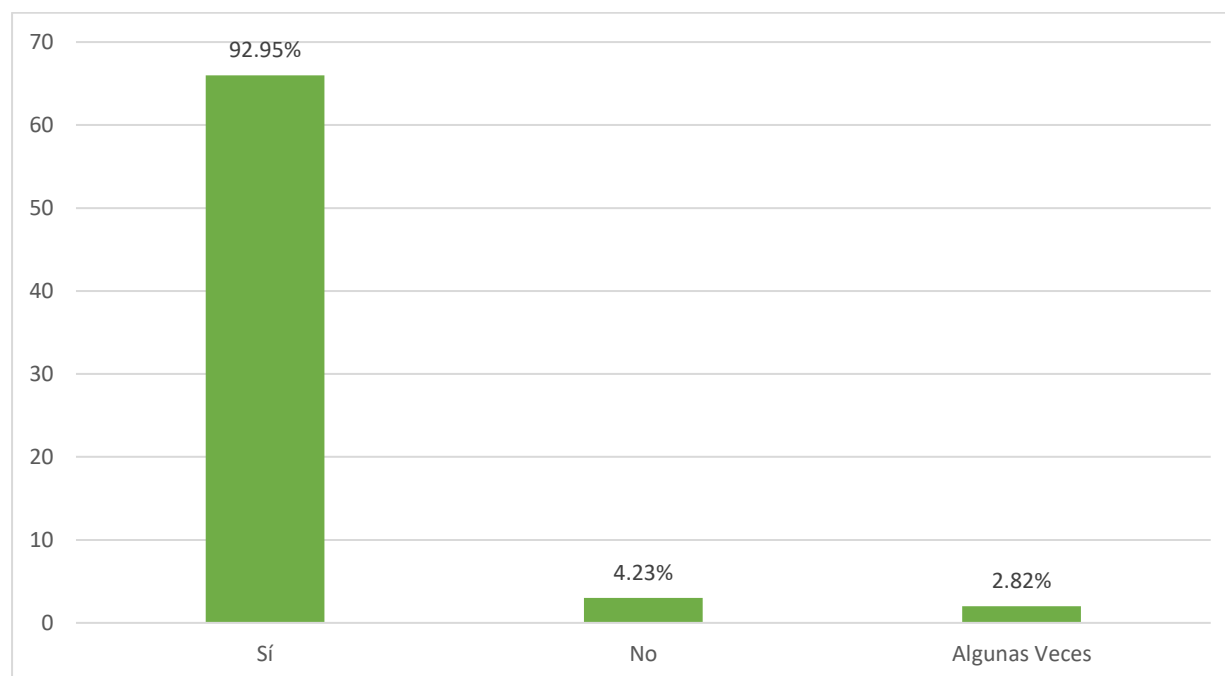


obtenidos, cuando no se les dan oportunidades internamente estos buscan una oportunidad externa y esto conlleva a que la persona dejará la empresa y probablemente se perderá a un buen trabajador, seguidamente también se determinó que al no tener oportunidades continúan en su puesto actual y en un bajo porcentaje estos renuncian para encontrar un lugar que les pueda brindar el crecimiento deseado o bien siguen buscando una oportunidad en la organización, realizando un buen trabajo para destacarse por su buen desempeño en los puestos actuales.

Por lo tanto, el brindar a los colaboradores oportunidades de crecimiento es importante, dado que estos permanecerán en la empresa por más tiempo y se les podrá otorgar la promoción que estos buscan.

### Figura 8

*Permanencia los colaboradores en la empresa frente a oportunidades de crecimiento*



*Nota:* Encuesta sobre Promoción Interna a personal administrativo de la empresa de Logística. Junio de 2022.

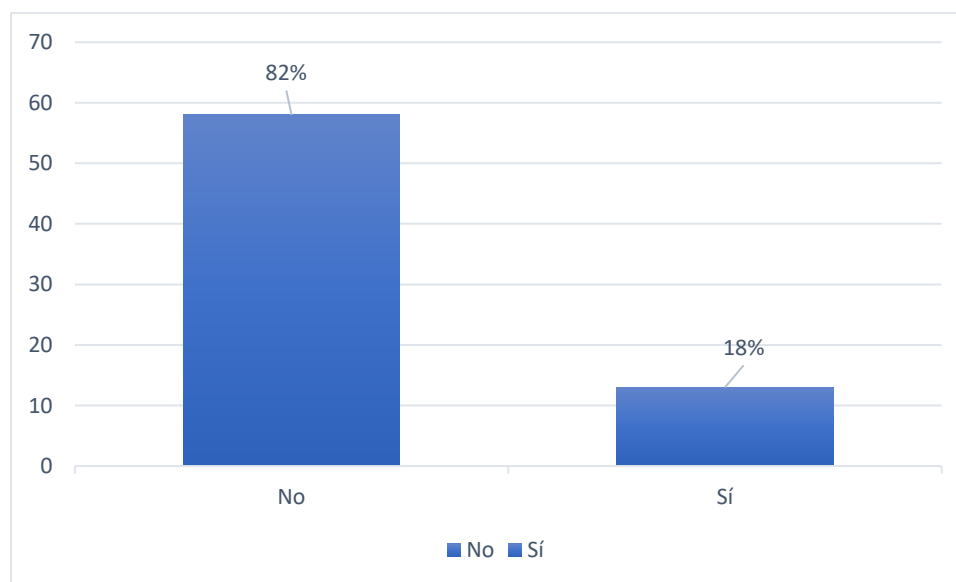
Existen diferentes formas para retener al personal en las organizaciones, dentro de estas se encuentran las oportunidades de crecimiento, hoy en día las personas andan en búsqueda de una empresa que les brinde una opción para continuar con su crecimiento

profesional, cuando los colaboradores sienten que no tienen posibilidades de crecer, su permanencia en la organización se vuelve corta, dado que estos inician con la búsqueda de un lugar que pueda ofrecerles las oportunidades esperadas. Por lo que, este efecto puede confirmarse en los datos obtenidos en la encuesta trasladada al personal administrativo de la empresa de logística, la mayoría de los encuestados indicaron que permanecen en la organización cuando tienen una oportunidad de crecimiento, ya que estos tienen dentro de sus objetivos optar a una promoción interna, en la cual puedan ocupar nuevos puestos que les permitan obtener un desarrollo profesional, con esto se puede confirmar lo dicho por la autora Miranda Hayes (2016) cuando hace referencia a que retener es un conjunto estrategias y tácticas para que las personas puedan quedarse mucho tiempo en la empresa y las oportunidades de crecimiento forman parte de estas estrategias de retención de talento.

Solo en un bajo porcentaje se considera que las promociones internas no son un factor determinante para que puedan permanecer o no en la empresa. Como se puede mostrar en la figura 5, los colaboradores al no tener alguna promoción inician a tomar acciones que le permitan continuar con su crecimiento.

### Figura 9

#### *Publicación interna de plazas vacantes*



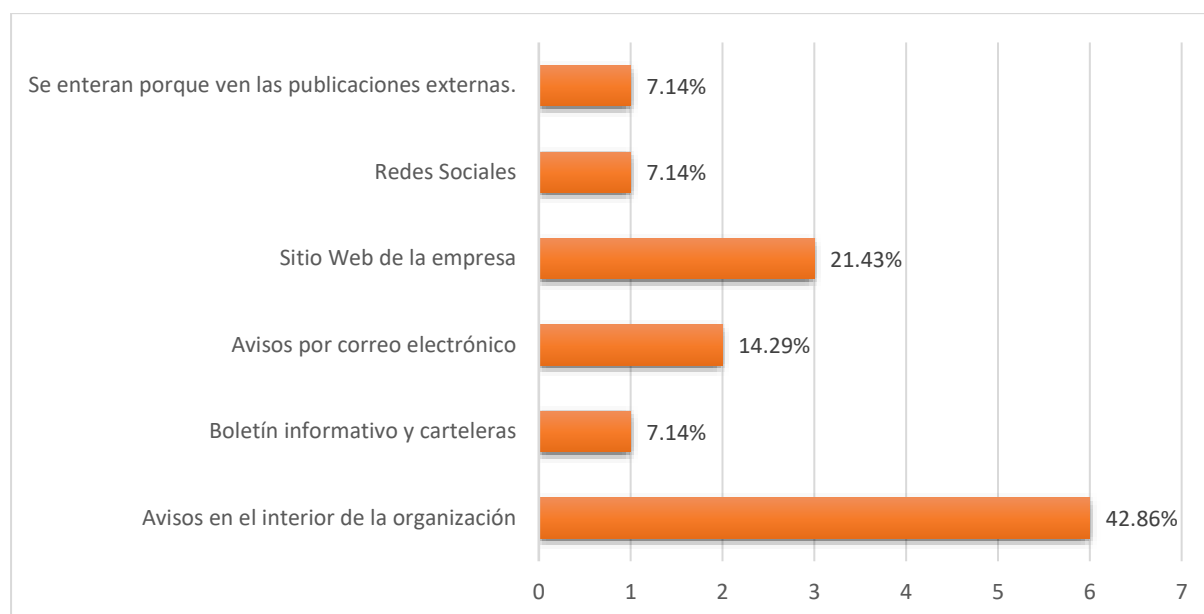
*Nota:* Encuesta sobre Promoción Interna a personal administrativo de la empresa de Logística. Junio de 2022.

Los canales de atracción de candidatos son de suma importancia en un proceso de promoción interna, dado que de estos dependerá que los empleados puedan conocer las plazas disponibles y tengan la oportunidad de aplicar a las mismas. Según los datos obtenidos en la encuesta trasladada el personal administrativo en la empresa de Logística se determinó que la empresa no tiene establecido un procedimiento para dar a conocer los puestos vacantes y así las personas que deseen y cumplan con los requisitos puedan postularse. Por lo tanto, no tiene la oportunidad de poder optar a una promoción, dado que las plazas no son publicadas en la organización, sino que es el jefe quien propone a los candidatos para una plaza determinada y en muchas ocasiones la mayoría de los colaboradores son elegidos por afinidad o buenas relaciones con su jefe inmediato.

Por lo tanto, al no ser publicadas las plazas internamente los colaboradores no se enteran de estas oportunidades y así pueden optar a dichas posiciones, según lo indicado por Ayala (2018) en su tesis denominada Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral, los departamentos de personal participan en procesos de promoción mediante la información de vacantes y por medio de estas se dan a conocer los requisitos para llenarlas. Solo algunos colaboradores indicaron que las plazas han sido publicadas por algún medio en la organización, pero han sido únicamente para plazas operativas.

## Figura 10

### Medios de publicación interna de vacantes

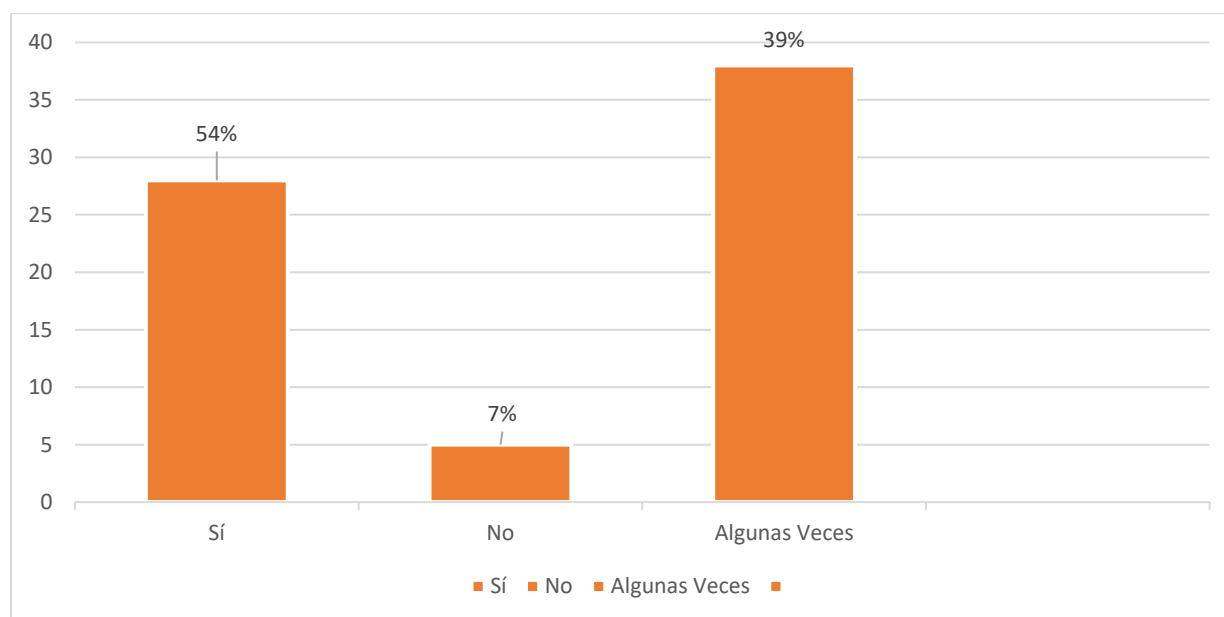


*Nota:* Encuesta sobre Promoción Interna a personal administrativo de la empresa de Logística. Junio de 2022.

Existen diferentes formas para dar a conocer una vacante en el interior de la organización, estos serán de acuerdo con la vacante que se desea dar a conocer, ya sea porque es una plaza confidencialidad o bien por el rango jerárquico. Por lo que, los empleados indicaron que cuando han visto las plazas publicadas internamente han sido por medio de avisos en el interior de la empresa, otros por publicaciones por medio de correo electrónico, sitio web de la empresa pero que la mayoría de las veces únicamente han visto las oportunidades publicadas de forma externa. Por lo que, se puede determinar que dentro del proceso de promoción interna de la organización en muy pocas ocasiones se dan a conocer las plazas internamente, muchos de los colaboradores se enteran de las vacantes por medios externos o bien porque son seleccionados directamente para participar en el proceso.

## Figura 11

### *Participación del personal en promociones internas*

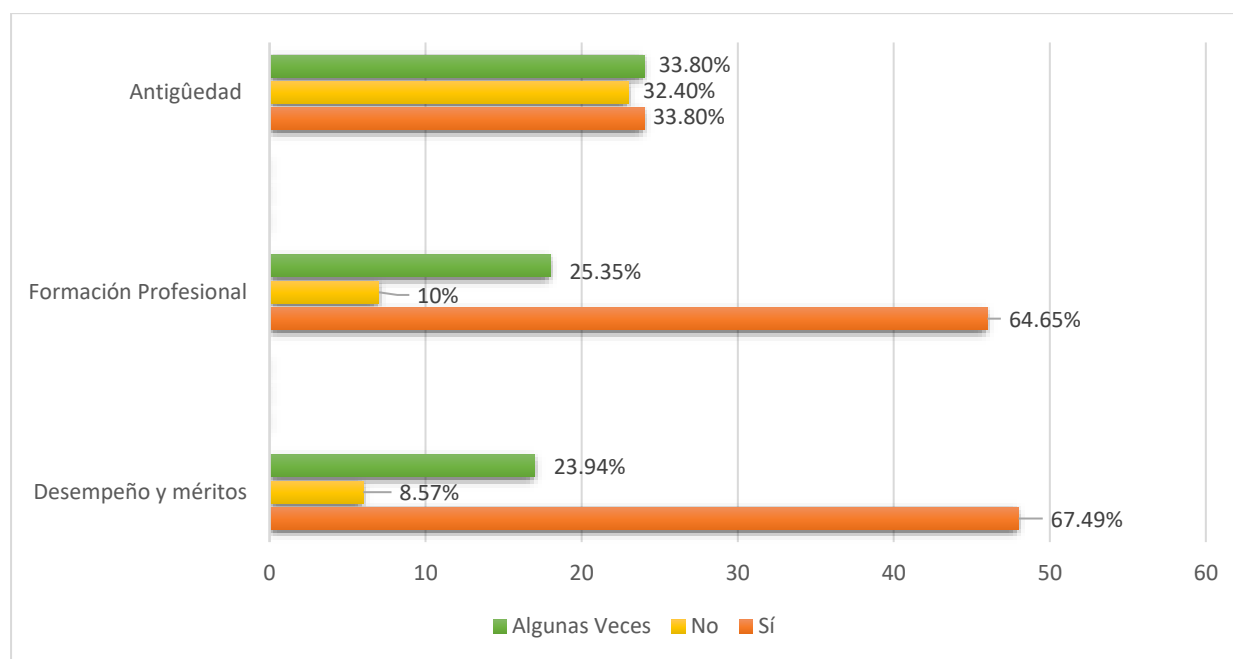


*Nota:* Encuesta sobre Promoción Interna a personal administrativo de la empresa de Logística. Junio de 2022.

Hoy en día el personal de una organización busca que se les dé la oportunidad de dar a conocer sus habilidades y destrezas, por medio de esto buscan poder optar a mejores puestos de trabajo. Por lo cual, según los datos obtenidos en la encuesta trasladada al personal administrativo, solo algunas veces los colaboradores son tomados en cuenta para promociones internas, mientras que en un menor porcentaje se considera que sí los toman en cuenta para un crecimiento profesional en la organización y como es normal en un grupo de colaboradores siempre hay algunos que consideran no ser tomados en cuenta para promociones internas, esto debido a que no se publican las plazas internamente, entonces el personal de la organización no se entera de las posiciones vacantes y al ser poca la rotación el personal permanece mucho tiempo en un puesto y cuando se tiene una vacante en la mayoría de ocasiones se buscan cubrir con personal externo o bien es el jefe quien selecciona al candidato interno.

## Figura 12

### Criterios para promociones internas



Nota: Encuesta sobre Promoción Interna a personal administrativo de la empresa de Logística. Junio de 2022.

Cada empresa cuenta con sus propios criterios para poder ascender o promover a los empleados a nuevos puestos que sean de igual o mayor jerarquía, estos criterios deben ser basados en cualidades, aptitudes, desempeño o formación de los colaboradores. Los mismos sirven de guía para determinar cuáles serán las bases para evaluar al personal de la misma organización y que estos puedan aplicar a las posiciones vacantes. Según los datos obtenidos en la encuesta trasladada a los colaboradores de la empresa, las promociones en algunas ocasiones son por la antigüedad del empleado y en un menor número indicaron que no son estos los factores que son tomados en cuenta, ya que se consideran otros como perfiles adecuados, niveles académico y desempeño.

Por otra parte, se verificó si la formación profesional de los empleados es tomada en cuenta, para lo cual se determinó que los estudios académicos son considerados al momento de existir una oportunidad de crecimiento en la organización solo en un menor porcentaje se considera que no se toma en cuenta la formación de los empleados, esto

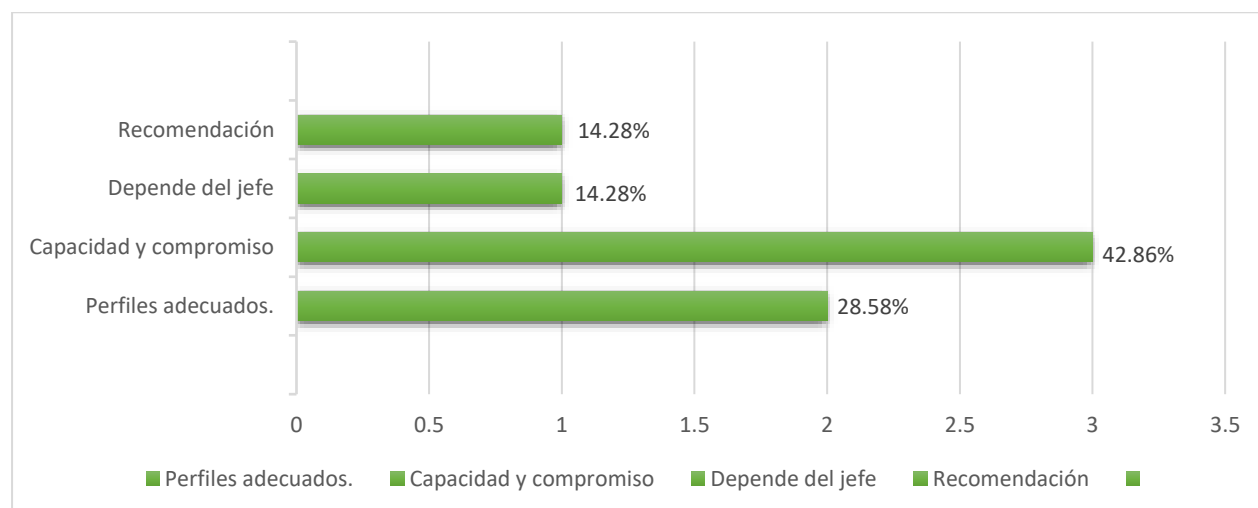
debido a que hay casos en donde las personas no cumplen con los perfiles del puesto y se les toma en cuenta factores como la antigüedad y la experiencia laboral.

También se encuentran las promociones por buen desempeño y los méritos de los colaboradores, para lo cual se determina que en la organización las promociones internas se dan por estos motivos, una mínima cantidad de empleados consideran que el buen desempeño no es un factor que es tomado en cuenta, dado que se consideran otros motivos como la afinidad con el jefe inmediato y/o recomendaciones.

Por lo que, dado el presente análisis se concluye que en la mayoría de los casos la empresa considera para las promociones internas el buen desempeño y méritos de los empleados, así como la formación profesional de los mismos, la cual es de suma importancia para poder cumplir con los perfiles de los puestos ya establecidos.

### Figura 13

#### *Otros criterios para una promoción interna*



Nota: Encuesta sobre Promoción Interna a personal administrativo de la empresa de Logística. Junio de 2022.

La promoción interna de personal motiva el desarrollo de los colaboradores en la organización, es por esta razón que es importante considerar diferentes criterios con el fin de promover al personal idóneo para los puestos de trabajo. Según los datos obtenidos además de considerar el desempeño laboral, la formación académica y la antigüedad los colaboradores se consideran también aspectos como la capacidad y compromiso, dado que estos representan en los colaboradores capacidades y habilidades que pueden

desarrollarse y contribuyen de gran manera en su desempeño. Por otra parte, también algunos consideran que en muchas ocasiones se toma en cuenta el criterio de los jefes y que estos muestran afinidad y preferencia con los colaboradores que son más cercanos, también se consideran que los perfiles de los candidatos sean los adecuados para los puestos.

#### 4.2 Presentación resultados técnica entrevista a Recursos Humanos

Con el objetivo de conocer cuáles son los procesos de promoción interna, así como conocer las ventajas y tipos de promociones que tienen en la organización, se realizó una entrevista corta a la Gerente de Recursos Humanos, quién es la persona encargada de evaluar este proceso.

**Tabla 5**

*Entrevista gerente de recursos humanos*

| Pregunta   | Respuesta   | Análisis   |
|--|---|--|
| <p><b>1. ¿Considera que la promoción interna de personal puede traer ventajas a la organización? Si la respuesta es sí indique ¿Por qué?</b></p> | <p>Si, esto debido a que el recurso humano ya está en la empresa y es más fácil porque la gente tiene la experiencia, le gusta la empresa y conoce su entorno. Sobre todo, las nuevas generaciones preguntan y aspiran a poder crecer en la organización y desarrollarse. No en todos los casos han traído ventajas a la organización, porque algunos no han logrado adaptarse a los nuevos puestos, han tenido personas que en los puestos anteriores tenían un mejor desempeño. Necesitan planes de desarrollo.</p> | <p>Según los datos obtenidos en la entrevista realizada a la gerente de recursos humanos, esta indica que la promoción interna en la mayoría de los casos han sido una gran ventaja para la empresa, pero no en todas las ocasiones, con esto se puede confirmar lo dicho por el Psicólogo Peter (1969) donde plantea que el nivel de competencia en un puesto superior es independiente del nivel de competencia en un puesto inferior. Por lo que, es necesario que al momento que realicen una promoción interna puedan realizar planes de desarrollo que puedan cerrar esas brechas.</p> |



|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>2. ¿Cuáles son los principales motivos por los que se realizan promociones internas?</b></p>  | <p>En un 75% es porque se retira una persona voluntariamente y en un 25% se debe a despidos justificados e injustificados, entonces se cubren las posiciones vacantes con personas de la organización.</p> <p>También son debido a que han surgido plazas nuevas por crecimiento o nuevos proyectos en la organización.</p> <p>Otro de los motivos es la retención de talento, debido al análisis reciente de la evaluación del clima organizacional se obtuvo en los resultados que en un alto porcentaje el personal indicó que quiere crecer y buscar oportunidades de crecimiento. Por lo que, muchas veces al no encontrarlas en la organización las buscan externamente.</p> | <p>Según la información dada por recursos humanos la mayoría de las promociones internas surgen por personal que renuncia y muchas veces estos se van debido a que no encuentran oportunidades dentro de la organización. Es por este motivo que la promoción representa una gran ventaja, debido a que también puede contribuir con la retención del talento, y esto se aplica con lo que indica la autora Miranda Hayes (2016) cuando indica que la retención es una estrategia para que los empleados permanezcan en la organización. Pero es importante que estas sean de forma equitativa para todos los colaboradores de la empresa, dado que es el jefe inmediato quien decide a que empleado promover y según los datos obtenidos por el personal, estos nunca se enteran de las plazas vacantes.</p> |
| <p><b>3. ¿Existe dentro de la organización un manual, que contenga las políticas y procedimientos de promoción interna para los empleados administrativos, y que este incluya un proceso en donde el jefe inmediato actual autorice al empleado a participar en la promoción?</b></p> | <p>No existe un manual que contenga una política y proceso de promoción interna. Están en proceso de elaborar planes de desarrollo, en donde los jefes puedan escoger al personal que quieren conservar y por medio de estos realizar planes de carrera que les permitan a los empleados en un período corto crecer dentro de la organización. Con estos planes se pretende</p>  | <p>Actualmente en la organización no existe una política de promoción interna en donde se detallen los criterios a utilizar. Por lo que, es de mucha importancia que cuente con un procedimiento, dado que proporcionará la ruta a seguir, brinda una orientación y ayuda para que las promociones puedan darse de forma equitativa para todos los empleados.</p>   |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | <p>desarrollar las competencias de los empleados claves y cerrar brechas.</p> <p>No se tiene un proceso en donde el colaborador pueda solicitar la autorización de su jefe inmediato para participar en una promoción interna, únicamente es de forma verbal que se lo comunica. Se realiza el análisis y el jefe actual es el que autoriza que se realicen las promociones internas.</p> <p>Los procesos que actualmente hay son de forma empírica.</p>   | <p>Dado que no existe, los jefes son los que deciden a quienes van a promover sin tomar en cuenta diferentes factores como verificar que la persona tenga o no las competencias y habilidades, así como que todos los empleados tengan la oportunidad de participar, hay mucho recurso en la empresa que se va y son buenos candidatos.</p>   |
| <p><b>4. ¿Qué medios son los más utilizados para dar a conocer una promoción interna?</b></p> | <p>Esta comunicación es por medio de recursos humanos, no se realiza una convocatoria, sino que seleccionan a los candidatos que se consideran pueden aplicar a la plaza.</p> <p>No se lanzan las promociones públicas porque son muy específicas las posiciones y alguien puede decir que quiere aplicar y no llenar los requisitos. La gente puede verse afectada cuando no puede aplicar a los puestos de trabajo y piensan que si no se les toma en cuenta y se desmotivan. Se hace una evaluación interna y van al perfil de los candidatos que les interesa y piden autorización del jefe inmediato de forma verbal.</p> | <p>Según la información otorgada por recursos humanos las plazas vacantes no son dadas a conocer de forma interna, las únicas que publican en algunas ocasiones son las plazas operativas. Al tener definido un procedimiento y política de promoción interna de personal los mismos estarán claros de cuál es el proceso para aplicar a ascenso, dado que no existe se tiene a pensar que cuando estos apliquen y no cumplan con algún requisito se van a desmotivar, pero el lanzar una plaza de forma interna puede generar competitividad entre los colaboradores y estos estarán preparados para dichas oportunidades. Ya que sabrán que se tomará en cuenta al personal que cumpla con el perfil.</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>5. Al momento de tener los posibles candidatos para promoción a una plaza, ¿estos son evaluados por medio de pruebas psicométricas y de habilidades, así como se evalúa que estos cumplan con los perfiles de puesto</b></p> | <p>Se trasladan pruebas de personalidad e inteligencia en la mayoría de los casos, no hacen pruebas técnicas y/o conocimientos específicos. Se realiza una evaluación para verificar si la persona cumple con el perfil del puesto al que desea promover. Se verifican los expedientes para validar la información, ya que por certificaciones no pueden cubrir las vacantes con personas que no tengan el perfil.</p> | <p>Según lo indicado por recursos humanos se realizan evaluaciones a todo el personal que van a promover y con esto se afirma la teoría de la autora Torres (2015) que indica que la selección considera la revisión del perfil para contar una mejor adecuación puesto persona, y conllevando con esto una mejora del índice de promoción. Por lo que, es importante poder evaluar a todo el personal que desea optar a una nueva posición, debido a que no siempre todos los candidatos propuestos por los jefes son los idóneos para las posiciones y así evitar encontrarse con personas que no cumplen con los resultados esperados. El realizar una evaluación previa les permitirá conocer si cumplen con las competencias necesarias o tienen pendientes ciertos brechas. También permite identificar planes de desarrollo.</p> |
|--|--|---|

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>6. ¿Qué criterios son tomados en cuenta para que una persona pueda aplicar a una promoción interna y qué clases de promociones existen en la empresa?</b></p> | <p>Todo lo referente a su comportamiento, se determina si han tenido llamadas de atención, así como se evalúa su desempeño laboral y méritos. En la organización existen promociones verticales y horizontales o laterales. También existen promociones entre departamentos dentro de los mismos niveles de puesto, así como de mayor jerarquía. Las más recurrentes y que predominan son las promociones verticales, debido a que son las más buscadas por los colaboradores. También se tienen promociones dentro de los mismos departamentos y entre otros, cambiando con esto muchas veces de localidad.</p> | <p>Definir los criterios que serán evaluados para que un empleado pueda ser promovido es de suma importancia, debido a que esto permitirá que todos sean evaluados de la misma forma y equitativamente, en donde si alguien no cumple con estos criterios no podrá aplicar o ser considerado. Dentro de los criterios más utilizados por la empresa están el desempeño y la formación profesional. Principalmente la empresa promueve plazas de forma vertical que según la Universidad Autónoma de México (2017) estas son a una escala superior del puesto en el que se encuentre el colaborador y estas se han dado entre departamentos. Pero en un menor número se dan las horizontales o laterales y según la Werther (2019) estas son transferencias con un mismo nivel de responsabilidad pero que le permite adquirir nuevos conocimientos y una mayor experiencia.</p> |
| <p><b>7. ¿Cuál es el proceso que actualmente utiliza la empresa para realizar promociones internas de personal?</b></p>   | <p>1. Análisis posición: Se da la plaza vacante ya sea por renuncia, despidos o nuevas posiciones.<br/>2. Negociación de partes interesadas: El jefe inmediato propone al candidato y piden la autorización del jefe del postulado para proponerle la posición.</p>  | <p>De acuerdo a los datos obtenidos se determina que no existe una política o un proceso establecido para realizar las promociones internas en la organización, este existe de forma empírica, en la mayoría de las ocasiones este proceso inicia con la posición vacante y el jefe es quien decide los candidatos que pueden ser</p>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>3. Evaluaciones: Se realizan evaluaciones de personalidad y/o inteligencia.</p> <p>4. Cierre/contrataciones nuevas condiciones: Se confirma al candidato en el nuevo puesto.</p> <p>5. Contratar al nuevo puesto que va a cubrir a la posición actualmente: Luego se inicia con la búsqueda del sustituto de la persona que será promovida.</p> | <p>tomados internamente para dicha plaza, lo comunica a recursos humanos para que se pueda realizar el proceso, más no existe una postulación para la vacante. Por lo que, se considera importante poder realizar un proceso que permita proporcionar una ruta a seguir en donde todos puedan alinearse y todos puedan tener oportunidades.</p>   |
| <p><b>8. ¿El departamento de Recursos Humanos es el encargado de evaluar las promociones internas en la empresa?</b></p> | <p>El jefe inmediato evalúa en su departamento qué candidato es el que puede ocupar una vacante existente en su área. Luego traslada a recursos humanos para que ellos autoricen el cambio y así definir todo lo relacionado con este proceso, así como negociar las nuevas condiciones.</p>   | <p>Según lo indicado por recursos humanos, jefes y colaboradores, el responsable de dar las directrices para una promoción interna es recursos humanos en conjunto con los jefes de cada uno de los departamentos en donde existen las plazas vacantes, pero para que puedan obtener mejores resultados y asignar a las personas idóneas para los puestos se considera importante establecer un procedimiento en donde todos puedan conocer la ruta a seguir, ya que en muchas ocasiones es el jefe quién decide a que empleado promover.</p> |

Nota: Entrevista sobre Promoción Interna realizada a la Gerente de Recursos de la empresa de Logística. Junio 2022

#### **4.3 Presentación resultados técnica entrevista a jefes de departamentos**

Con el objetivo de conocer cuáles son los procesos de promoción interna, así como conocer las ventajas y tipos de promociones que tienen en la organización, se realizó una entrevista estructurada a los jefes del área administrativa para conocer cuál es su criterio frente a las promociones internas que se dan en sus departamentos.

Tabla 6

Entrevista jefes de departamento

| Pregunta   | Respuesta  | Análisis  |
|--|--|---|
| <p><b>1. ¿Considera que la promoción interna de personal puede traer ventajas a la organización y cuáles son estas ventajas?</b></p> | <p><b>Jefe Contraloría y Contabilidad</b></p> <p>Si, de acuerdo. Cuando la gente puede crecer en la organización se identifican con la misma y crece el grado de compromiso. Estas ventajas son: lealtad, identificación, ahorro en capacitación y reclutamiento, rápida capacitación en los puestos.</p> <p><b>Supervisor Administrativo de Mudanzas</b></p> <p>Si, tiene ventajas para la organización, porque son personas que tienen conocimientos en lo que han hecho, debido a la antigüedad. Las ventajas de promover son: una mejora salarial, fortalece la relación con la empresa, los empleados se sienten valorados y motivados.</p> | <p>Los jefes del área administrativa consideran que la promoción interna representa una ventaja a la organización, por parte de ellos se puede percibir la forma en que los colaboradores se sienten identificados, motivados y son bastante productivos cuando tienen un crecimiento profesional, con esto se puede confirmar la teoría en del autor Rivera (2019) que afirma que la promoción de personal es una fuente poderosa de motivación para los empleados, así como es más económica y rápida</p> <p>Para ellos, también representan ahorros como en tiempos y capacitaciones dado que una persona nueva debe adaptarse a la empresa y al puesto.</p> |
| <p><b>2. ¿Cuáles son los principales motivos por los que se realizan promociones internas en su departamento?</b></p>                | <p><b>Jefe Contraloría y Contabilidad</b></p> <p>1. Creación de plazas nuevas por crecimiento y nuevos proyectos en la organización.</p> <p>2. Rotación personal por renuncias, se han ocupado</p>   | <p>El principal motivo por el que se dan las promociones internas según lo indicado por los jefes de departamento administrativo es por las renuncias voluntarias de los colaboradores, estos se retiran de la empresa principalmente por búsqueda de mejores oportunidades laborales y</p>   |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>las vacantes con personal de la misma organización.</p> <p><b>Supervisor Administrativo de Mudanzas</b></p> <p>Ampliación del departamento, el personal ha crecido debido a que se ha ido dando la necesidad de crear nuevas plazas.</p>   | <p>económicas. Seguidamente se encuentra el crecimiento que ha tenido la organización y han ido surgiendo la necesidad de crear nuevos puestos de trabajo en donde toman en cuenta a personas internamente para ocupar estos puestos ya que consideran que por la antigüedad algunos de estos tienen el conocimiento.</p>  |
| <p><b>3. ¿Qué criterios son tomados en cuenta para que una persona pueda aplicar a una promoción interna?</b></p> | <p><b>Jefe Contraloría y Contabilidad</b></p> <p>Lo principal es la actitud, compromiso, facilidad de aprender. Habilidad de aprendizaje rápido. Se evalúa cuestiones de cumplimiento y perfil del puesto, competencias y habilidades.</p> <p><b>Supervisor Administrativo de Mudanzas</b></p> <p>1. Conocimiento y méritos<br/>2. Por un buen desempeño y crecimiento en el puesto anterior.</p> | <p>Se determinó que recursos humanos, los colaboradores y jefes concluyen que uno de los principales criterios para promover a un empleado se debe a su buen desempeño y méritos. Sin embargo, los jefes tienen criterios propios en cada uno de sus departamentos, dado que estos evalúan al personal directamente en los puestos de trabajo, para ellos uno de los principales criterios será la habilidad que tengan para aprender determinada tarea o función, dado que estos necesitan que el personal pueda aprender rápido y den los resultados esperados en el menor tiempo posible. Para los jefes es importante que estos tengan la capacidad de adaptarse lo antes posible al puesto.</p> |
| <p><b>4. ¿Los empleados que han sido promovidos muestran mayor compromiso y lealtad hacia la empresa?</b></p>     | <p><b>Jefe Contraloría y Contabilidad</b></p> <p>Si, muestran mayor compromiso y lealtad a la empresa, 4 de 5 empleados</p>   | <p>Según los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a los jefes de departamentos, estos indicaron que la gran mayoría de casos han notado que los empleados promovidos han</p>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>han funcionado y se han adaptado bien en los nuevos puestos.</p> <p><b>Supervisor Administrativo de Mudanzas</b></p> <p>Si, han mostrado mayor compromiso hacia la empresa por que se han sido promovidos y motivados.</p>   | <p>tenido un mayor compromiso y lealtad a la organización posterior a su cambio de posición, solo en un 20% no ha sido de esta manera y han incluido factores como lo es que el personal no logra adaptarse a los nuevos puestos y no lo indican a su jefe para solicitar se le brinde la retroalimentación y apoyo en la tarea que se le está dificultando, esto puede causar frustración y desmotivación en estos casos. Por esto se considera importante realizar un plan de desarrollo y correcta evaluación al momento de realizar la promoción</p> |
| <p><b>5. ¿El departamento de Recursos Humanos es el encargado de evaluar las promociones internas en la empresa?</b></p> | <p><b>Jefe Contraloría y Contabilidad</b></p> <p>En un gran porcentaje es recursos humanos quien evalúa la promoción interna verificando si se cumple y la otra parte es el jefe quien evalúa si la persona cumple con los requisitos del puesto. Es un trabajo en equipo para que ambos puedan asegurar que la persona sea la idónea.</p> <p>Es el jefe quién propone a la persona que desea promover, cuando se tiene una plaza este evalúa internamente a los candidatos internos y luego se dirigen con el jefe del candidato sobre las</p> | <p>De acuerdo con lo indicado por los jefes y recursos humanos, en conjunto evalúan las promociones en la empresa. Son ellos los que eligen a los candidatos y recursos humanos evalúa si estos cumplen con los requisitos solicitados. En este proceso se puede determinar la importancia de que recursos humanos sea quien evalúe las posiciones, pero más que esto determine si las personas son las idóneas para el puesto y si estos tienen procesos de cierres de brechas en los cuales será necesario algún plan de desarrollo.</p>               |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>opciones y luego se dirige con recursos humanos.</p> <p><b>Supervisor Administrativo de Mudanzas</b></p> <p>El jefe propone a la persona, luego hay un proceso de evaluación por parte de recursos humanos.</p>   |  |
| <p><b>6. ¿Dentro de su departamento han tenido promociones internas de personal y qué puestos han promovido?</b></p> | <p><b>Jefe Contraloría y Contabilidad</b></p> <p>Si, han tenido promociones y 4 de 5 empleados han llenado las expectativas requeridas. Cuando no logran cumplirlas deciden retirarse de la organización. El jefe hace una evaluación en cuanto a las oportunidades que se le dan de poder cumplir con las funciones requeridas y que puedan mejorar, algunos si logran mejorar y otros no, entonces allí se toma la decisión de reemplazar a las personas. Las áreas más promovidas son las de auditoría interna.</p> <p><b>Supervisor Administrativo de Mudanzas</b></p> <p>Si han tenido y los puestos promovidos han sido: Supervisor Administrativo, Ejecutivos de Ventas, y personal operativo a Ventas.</p> | <p>Actualmente en el área de auditoría se ha tenido el mayor número de promociones, según lo indicado por los jefes. Dentro de los cuales en un gran porcentaje han cumplido con el desempeño esperado en el puesto. Solo en un bajo porcentaje los colaboradores no han cumplido con las expectativas deseadas para los cuales en algunos casos han tenido la necesidad de reemplazarlos.</p> |

## 5. CONCLUSIONES

1. El proceso de promoción interna actual inicia cuando el jefe inmediato informa a recursos humanos de la plaza vacante y en conjunto se realiza un análisis de la posición, posteriormente el jefe inmediato propone los candidatos internos que cumplen con el perfil del puesto para luego realizarles una evaluación y seleccionar al candidato, finalmente se realiza la confirmación y se inicia un nuevo proceso de reclutamiento para ocupar la plaza vacante dejada por el colaborador ascendido.
2. Los principales tipos de promoción que predominan en la organización son las horizontales y verticales, las primeras se refieren a las promociones donde el colaborador pasa de un puesto menor a uno de mayor jerarquía y estas son las más buscadas por los colaboradores, mientras las segundas son las verticales, en las cuales el colaborador pasa a un mismo nivel jerárquico.
3. Debido a que actualmente la empresa no cuenta con un proceso por escrito de promoción interna de personal, será necesario presentar la propuesta de este y así poder normar y establecer los procedimientos a seguir al momento de promover a un empleado y que este sea el más competente para los puestos de trabajo.

## RECOMENDACIONES

1. Se considera importante establecer una propuesta de mejora al proceso de promoción interna de personal, con el objetivo de crear un procedimiento claro y detallado para promover a los empleados.
2. Es necesario que el departamento de recursos humanos defina y establezca los criterios a evaluar para las promociones verticales y horizontales, con el fin de elegir al candidato que cumpla con el perfil del puesto.
3. Elaborar una propuesta de mejora al proceso de promoción interna en la organización, con el objetivo de establecer una política que brinde las directrices y parámetros para que todos los colaboradores que cumplan con el perfil del puesto puedan participar en una promoción interna.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abril Freire, M. C. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. (U. T. Ambato, Ed.)  
<https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgestthh.pdf>
- Alva Ramos, L. (2015). *Gestión de recursos humanos en la Cooperativa de Ahorro y Créditos La Esperanza Chiantleca, R.L.*  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Alva-Lilia.pdf>
- Amador, A. (2017). *Administración de Recursos Humanos*.
- Amigo Romero, A. (2021). Bases para la implantación de un Sistema de Promoción Interna para empresa de la industria Conservera desde la perspectiva de Género.  
[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/196367/TFM\\_2021\\_Amigo%20Romero\\_Alba.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/196367/TFM_2021_Amigo%20Romero_Alba.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Armas Ortega, Y., Llanos Encalada, M., & Traverso Holguín, P. (2017). *Gestión del talento y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC.  
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Ayala, R. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de puesto de salud*.  
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aza de la Cruz, L. A. (2016).  
[https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG\\_CI\\_MRH\\_20\\_2016\\_ET170026.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_20_2016_ET170026.pdf)
- Britton Medina, N. R., Castillo López, H. J., & Sequeira Acosta, L. M. (2019). La planificación del proceso de reclutamiento y selección de personal.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/225146689.pdf>
- Cancinos Kestler, A. M. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral*.  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Cárdenas, L. E. (2018). *Diseño de un plan de sucesión para cargos claves basado en un modelo de competencias que puede mejorar el desempeño efectivo de los colaboradores en la empresa XYZ*.
- Castán, Y. (s.f.). Introducción al método científico y sus etapas.  
<http://www.haykhuyay.com/A1/Generic/ECO1/U1U2/metodoCientifico.pdf>
- Chan, R. A. (2018). *Procedimiento de Promociones y Ascensos de la Universidad Tecnológica de Usumacinta*.

*Código de Trabajo de Guatemala.* (1961).

Coka Alvarez, C. A. (2018). *Diseño de un modelo de reclutamiento y Selección interna con enfoque a la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa Industrial Privada.*

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2365/1/76652.pdf>

Cuenca, R. (2015). *Las carreras docentes en América Latina.*

[https://www.repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/758/Cuenca\\_Las\\_carreras\\_docentes\\_en\\_America\\_Latina.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/758/Cuenca_Las_carreras_docentes_en_America_Latina.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Deloitte University Press. (2016). *Tendencias de Capital Humano 2016.*

Fontalvo Herrera, T., De la Hoz Granadillo, E., & Mendoza Mendoza, A. (2 de 05 de 2019) file:///C:/Users/50242/Downloads/Dialnet-

LosProcesosLogisticosYLaAdministracionDeLaCadenaDe-7445798%20(2).pdf

García Molina, S. (2017). *Análisis de Puestos de Trabajo y Selección de Personal.*

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>

Ghiglione, F. (2015). *Gestión de recursos humanos del personal de planta permanente de la honorable cámara de diputados.*

<https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/944>

Hernandez , G., Sandoval, L., Lozada , B., & Anzola, A. (2017). *Administración de Recursos Humanos.*

Herrera Pérez, J. C. (2019). Análisis de los sistemas de ingreso, permanencia, ascensos y estímulos docentes en el contexto latinoamericano. doi:

<http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.10.1.2019.05>

Jácome-Lara, G., Castro López, G., & Huilcapi Macason, M. (2017). Motivación: Las teorías y su relación con el ambito Empresarial.

doi:<https://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.311-333>

Lacayo Centeno, M., & Romero Jirón, K. (2016). *Reclutamiento y selección de personal* . Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/4284/1/17739.pdf>

*Ley del Servicio Civil.* (1978).

López, I. (2019). *Contribución de la Gamificación en los sistemas de motivación actuales de empresas en Argentina.* <https://docplayer.es/196301786-Tesis-de-maestria-maestria-en-administracion-de-negocios.html>

Membreño Pérez, E., & Olivares García, M. (2017). Los procesos de reclutamiento y selección para una buena estructura organizacional.

<https://core.ac.uk/download/pdf/154178203.pdf>

- Miranda Hayes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Investigación & Negocios*.
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la Motivación Aplicación Práctica*.  
[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf)
- Quirós, F. (2015). *Análisis de las tendencias de gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial*.  
<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/38448/Ejemplar%20completo%20TESIS%20DOCTORAL%20F%20J%20Quiros%20Tomas%20Analisis%20de%20las%20tendencias%20en%20Gesti%20F3n%20de%20los%20Recursos%20Humanos%20desde%20una~1.pdf;jsessionid=081CB9916A3958F978EA88C12754>
- Rivera García, L. M. (2019). Reclutamiento y Selección de Personal Empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y Publicación en Ciencias Administrativas, económicas y Contables)*, 12.  
doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Romero Delgado, J. (2016). *Nuevas Tendencias en Reclutamiento y Selección*.  
<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>
- Rubio Villatoro, I. (2016). *Plan de Carrera para el personal de una empresa de Logística ubicada en la Ciudad de Guatemala*.  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5220.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5220.pdf)
- Salinas Rodríguez, J., & Malpartida Gutiérrez, J. (2020). Evolución del Proceso de Reclutamiento de Personal en las Empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 43. doi:<https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Salvador Menendez, A. X. (2022). Función Pública Foral Relaciones Laborales.  
<https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/43802/71783TFGSALVADOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, E. (2015). *Análisis y diseño de un plan de carrera para el área de ventas*.  
<http://hdl.handle.net/10644/4520>
- Universidad Autónoma de México . (2017).  
[http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70385/secme-21369\\_1.pdf?sequence=1](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70385/secme-21369_1.pdf?sequence=1)
- Vallejo Espinoza, V., & Portalanza Chavarría, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador.

- Veintimilla Ruiz, J., & Velasquez Beltran, P. (2017). Modelos de Reclutamiento y Selección de Personal para el Área Comercial de Instituciones Financieras. *Dialnet*. file:///C:/Users/yoselinsarmiento/Downloads/Dialnet-ModelosDeReclutamientoYSeleccionDePersonalParaElAr-6132035%20(1).pdf
- Verboomen, G. (2020). El Principio de Peter como combatir la incompetencia en el trabajo. Titivillus ePub base r2.1.
- Veytia Bucheli, M., & Contreras Cipriano, Y. (2019). Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.413>
- Werther, W. (2019). *Administración del Capital Humano*.

# ANEXOS



Anexo 1

# PROPUESTA PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA



Agosto 2022

**PROCEDIMIENTO DE RECURSOS  
HUMANOS  
PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO  
DE PROMOCIÓN INTERNA**

|             |                        |                             |
|-------------|------------------------|-----------------------------|
|             | <b>ELABORÓ</b>         | <b>REVISÓ Y APROBÓ</b>      |
| RESPONSABLE | Estudiante de Maestría | Gerente de Recursos Humanos |

## Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| PROCEDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS .....                | 1         |
| 1. Descripción .....                                   | 3         |
| 2. Alcance: .....                                      | 3         |
| 3. Políticas .....                                     | 3         |
| 4. Objetivos .....                                     | 4         |
| 9. Responsables .....                                  | 4         |
| 10. Definiciones: .....                                | 5         |
| 11. Recursos: .....                                    | 6         |
| 12. Descripción de Actividades .....                   | 7         |
| 13. Procedimiento .....                                | 8         |
| 14. Formatos .....                                     | 11        |
| <b>BITÁCORA DE ACTUALIZACIONES DEL DOCUMENTO .....</b> | <b>11</b> |

|   |                   |  |                 |
|---|-------------------|--|-----------------|
| PROCEDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS                     |                   |  |                 |
| <b>PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA</b> |                   |  |                 |
| Fecha de emisión: <b>01/08/2022</b>                   | Versión: <b>1</b> | Fecha de la versión: <b>01/08/2022</b> | Página <b>3</b> |

## **1. Descripción**

Establecer un de procedimiento para promover al personal idóneo a las posiciones vacantes, asegurando que el personal cumpla los perfiles y funciones de cada puesto. Así como aplicar criterios estandarizados, de forma clara, objetiva y con igualdad de oportunidades para todos los miembros de la organización.

## **2. Alcance**

Este procedimiento aplica para todas las promociones, traslados y ascensos realizados por Recursos Humanos y los departamentos que requieran personal en la organización.

## **3. Políticas**

- Ninguna área podrá realizar un cambio al presente procedimiento sin la previa autorización de Recursos Humanos y/o la Gerencia General de la organización.
- La empresa tomará como criterios para promover a un empleado los méritos, desempeño laboral en el puesto actual, formación profesional y que los candidatos se apeguen al perfil del puesto.
- Para que un colaborador pueda aplicar a una promoción interna en la organización deberá tener como mínimo un año en la organización.
- Las promociones podrán ser verticales, horizontales y/o transferencias en un departamento a otro.
- Los candidatos propuestos por el jefe deberán pasar el proceso de selección para determinar si son los idóneos para los puestos vacantes.
- Los medios internos de reclutamiento serán: correo electrónico, avisos por medio de boletines, y carteleras.

## **4. Objetivos**

Los objetivos que tendrá el siguiente procedimiento serán los siguientes:

|   |                   |  |                 |
|---|-------------------|--|-----------------|
| PROCEDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS                     |                   |  |                 |
| <b>PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA</b> |                   |  |                 |
| Fecha de emisión: <b>01/08/2022</b>                   | Versión: <b>1</b> | Fecha de la versión: <b>01/08/2022</b> | Página <b>4</b> |

## **Objetivo general**

Establecer un procedimiento de promoción interna de personal, en el cual se establezcan todas la políticas y criterios para promover a los colaboradores en la organización y con esto contribuir a la equidad y transparencia en dicho proceso.

## **Objetivos específicos.**

- 1) Asegurar que los empleados promovidos cumplan con los perfiles de puestos
- 2) Establecer un procedimiento que permita posicionar al personal idóneo en los puestos de trabajo
- 3) Crear igualdad de oportunidades para todos los miembros de la organización
- 4) Determinar criterios para realizar una promoción interna

## **5. Responsables**

- Revisión: Gerente de Recursos Humanos
- Actualización: Analista de Reclutamiento y Selección
- Aprobación: Gerente General
- Ejecución: Jefaturas, Supervisores y Gerentes de departamentos

**5.1.** Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos de la organización iniciar con los procesos para cubrir las plazas vacantes por medio de los distintos medios de reclutamiento y selección de personal. Se prioriza el medio de reclutamiento interno, debido a que se busca darles la oportunidad a las personas de la empresa.

**5.2.** Los jefes, supervisores, y gerentes propondrán a los candidatos a promover, quienes serán notificados para realizar las evaluaciones correspondientes.

**5.3.** El Gerente General de la organización será el responsable de autorizar la promoción.

**5.4.** El departamento de recursos humanos será el único ente responsable de comunicar a todos los miembros de la organización los criterios, políticas y procedimientos para las promociones internas.

## 6. Definiciones

**6.1. Promoción Interna:** Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado que se encuentra en una vacante determinada a otra de mayor nivel jerárquico y/o salario, estas traen más responsabilidades. También se puede definir como movimientos verticales y horizontales. Ejemplo de promociones:

- Auxiliar Contable a Analista Contable
- Jefe Auditoría a Gerente de Contabilidad

**6.2. Transferencia:** “Las transferencias se usan para mantener abiertos los grados de los ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo” (Universidad Autónoma de México, 2017). Por lo que las transferencias se realizan con un movimiento lateral de un mismo nivel jerárquico. Ejemplo de transferencia.

- Auxiliar Contable a Auxiliar de Auditoría

**6.3. Promoción por méritos:** Estas promociones son las que están basadas en el buen desempeño de los empleados de la organización, usualmente se toman en cuenta a las personas que han sido sobresalientes en un equipo de trabajo y han demostrado tener todas las capacidades y competencias para desarrollar otro puesto.

**6.4. Promoción por antigüedad:** Estas promociones se basan en el tiempo que tiene el empleado de trabajar en la empresa, usualmente se le da la oportunidad a la persona dependiendo su fecha de ingreso.

PROCEDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA

Fecha de emisión: **01/08/2022**

Versión: **1**

Fecha de la versión: **01/08/2022**

Página **6**

## 7. Recursos

Para la implementación del siguiente procedimiento será necesario contar con los siguientes recursos.

| <b>PRESUPUESTO</b>                       |                                       |                         |                    |
|--|---------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| <b>RECURSOS TECNÓLOGICOS</b>             |                                       |                         |                    |
| <b>Cantidad</b>                          | <b>Descripción</b>                    |                         |                    |
| 1  | Computadora Portátil                  |                         |                    |
| 1  | Impresora Multifuncional              |                         |                    |
| 1  | Internet                              |                         |                    |
| 1  | Memorias USB                          |                         |                    |
| <b>RECURSOS HUMANOS</b>                  |                                       |                         |                    |
| <b>Cantidad</b>                          | <b>Descripción</b>                    |                         |                    |
| 1  | Analista de Reclutamiento y Selección |                         |                    |
|  |                                       |                         |                    |
| <b>RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b> |                                       |                         |                    |
| <b>Cantidad</b>                          | <b>Descripción</b>                    | <b>Costo Individual</b> | <b>Costo total</b> |
| 2  | Resmas de papel bond, tamaño carta    | Q 50.00                 | Q 100.00           |
| 4  | Bolígrafos color negro, azul          | Q 2.50                  | Q 10.00            |
| 1  | Servicios de diseño y publicidad      | Q 1,500.00              | Q 1,500.00         |
| 1  | Pruebas Psicométricas y habilidades   | Q 850.00                | Q 850.00           |
| 1  | Tinta para impresora                  | Q 350.00                | Q 350.00           |
|  |                                       |                         |                    |
|  | <b>TOTALES.....</b>                   | <b>Q 2,752.50</b>       | <b>Q 2,810.00</b>  |

## 8. Descripción de actividades

| Responsable                      | Actividades  |
|----------------------------------|--|
| Jefe de Departamento             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de cubrir la posición vacante.</li> <li>2. El jefe Inmediato por medio de una requisición de personal solicita la plaza vacante.</li> </ol>  |
| Departamento de Recursos Humanos | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Revisa el descriptor del puesto.</li> <li>4. Buscar información sobre el perfil requerido.</li> <li>5. Busca candidatos internos que llenen el perfil.</li> <li>6. Publicar plaza por fuentes de reclutamiento interno y/o recibir posibles candidatos del jefe.</li> <li>7. Se reciben los candidatos que aplicaron a la plaza internamente o bien los propuestos por el jefe de departamento.</li> <li>8. Se realiza una primera entrevista con el Gerente de Recursos Humanos.</li> <li>9. Se aplica evaluaciones específicas del puesto o pruebas psicométricas.</li> <li>10. Se realizan informes de la terna de los finalistas.</li> </ol> |
| Jefe de departamentos            | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Se programa una entrevista con el jefe del departamento con cada uno de los candidatos.</li> <li>12. El jefe inmediato selecciona al candidato para la posición y llena el formato de promoción con la información del colaborador seleccionado.</li> <li>13. Se realiza la negociación con Recursos Humanos de acuerdo con las políticas de sueldos.</li> <li>14. Se traslada carta de promoción, original al colaborador y copia al expediente.</li> </ol>  |



|  |                   |  |                 |
|--|-------------------|--|-----------------|
| PROCEDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS<br><b>PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA</b> |                   |  |                 |
| Fecha de emisión: <b>01/08/2022</b>  | Versión: <b>1</b> | Fecha de la versión: <b>01/08/2022</b> | Página <b>8</b> |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Departamento de Recursos Humanos | 15. Se les comunica a los candidatos que no fueron seleccionados que fueron descartados mediante correo electrónico.<br>16. Se traslada análisis de la promoción al área de nóminas para su aplicación.<br>17. Proceso de Inducción. |
|----------------------------------|--|

## 9. Procedimiento

Se establece el siguiente proceso de promoción de personal, el cual deberá ser aplicado por la organización al momento de tomar la decisión de tomar personal de la misma para cubrir las plazas vacantes.

### 9.1. Reclutamiento de Personal

- Una vez se tiene la requisición de personal trasladada por el jefe inmediato, el departamento de recursos humanos inicia con el proceso de reclutamiento ya establecido enfocado al reclutamiento externo, y además se considera una convocatoria interna, la cual será por los medios establecidos por la organización y estos son: Correo electrónico, boletines informativos y avisos en el interior de la organización.
- Cuando el jefe ya tiene los candidatos que desea evaluar para la posición vacante, este deberá trasladar al departamento de recursos humanos los nombres de los aspirantes para que se proceda con la evaluación de los candidatos.
- Si dentro del personal interno de la empresa se encuentra algún interesado en aplicar a las vacantes publicadas en el interior de la organización, éste deberá notificarlo a su jefe inmediato.
- El jefe inmediato elabora formulario de autorización de promoción, en donde detalla la información general del empleado, código, nombre, puesto actual y puesto a aspirar con firma de autorizado. Este documento deberá hacerlo llegar a recursos humanos.

- El candidato que cumpla con los requerimientos de la convocatoria posterior a la autorización de su jefe inmediato envía a recursos humanos currículum vitae actualizado, copia del último grado académico aprobado y demás cursos o capacitaciones que le puedan ser de apoyo para complementar su participación.
- El departamento de recursos humanos recibirá la documentación de todos los aspirantes en el plazo de tiempo establecido en la convocatoria.

## **9.2. Selección de Personal**

- La persona encargada de recursos humanos realiza una preselección de los candidatos para la plaza vacante y toma como base el perfil de puesto requerido.
- Se programa una entrevista con el jefe del área que está solicitando la plaza vacante.
- Se procede a realizar pruebas de conocimientos específicos o pruebas psicométricas a los candidatos elegidos, sean los que hayan participado en la convocatoria o bien los propuestos por el jefe para la vacante.
- El departamento de recursos humanos con base al análisis realizado de los candidatos presentará al jefe un informe de los resultados obtenidos de cada uno de los candidatos, así como presenta la propuesta del candidato que más se apegue al perfil de puesto ya establecido.
- El jefe inmediato será el responsable de tomar la decisión de qué persona será la indicada para el puesto vacante, tomando como referencia el informe presentado por recursos humanos y se deberá elegir a la persona que más se adecue a los requerimientos del puesto.
- El jefe al confirmar al candidato para la plaza deberá llenar formato de promoción.
- Se establece si proceden planes de desarrollo para el colaborador, y se le trasladará al área de capacitaciones para su implementación.

**Aspectos para considerar en el análisis:**

- a) Competencias y perfil del puesto adecuado
- b) Desempeño en el puesto actual
- c) Historial de capacitaciones internas y externas
- d) Antigüedad en la empresa (deberá tener como mínimo un año)
- e) Aspectos cualitativos: actitud, conducta, conocimientos y habilidades
- f) Llamados de atención: no deberá tener más de dos llamadas de atención ya sea escritas o verbales en un periodo mínimo de un año.

**9.3. Confirmación y promoción de personal**

- Cuando para la plaza vacante se elige a personal interno de la organización, se procede a notificar al candidato y formalizar la promoción.
- Se le entrega al colaborador la propuesta económica y la confirmación en el nuevo puesto la cual irá con copia al expediente.
- Se le estará notificando a los demás candidatos que hubieran participado que no fueron elegidos, así como se les dará un agradecimiento.
- Se traslada el análisis de la promoción que llenará el responsable de recursos humanos al área de nóminas para su aplicación.
- Se inicia el proceso de inducción en el nuevo puesto del candidato supervisado por el jefe inmediato.

PROCEDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

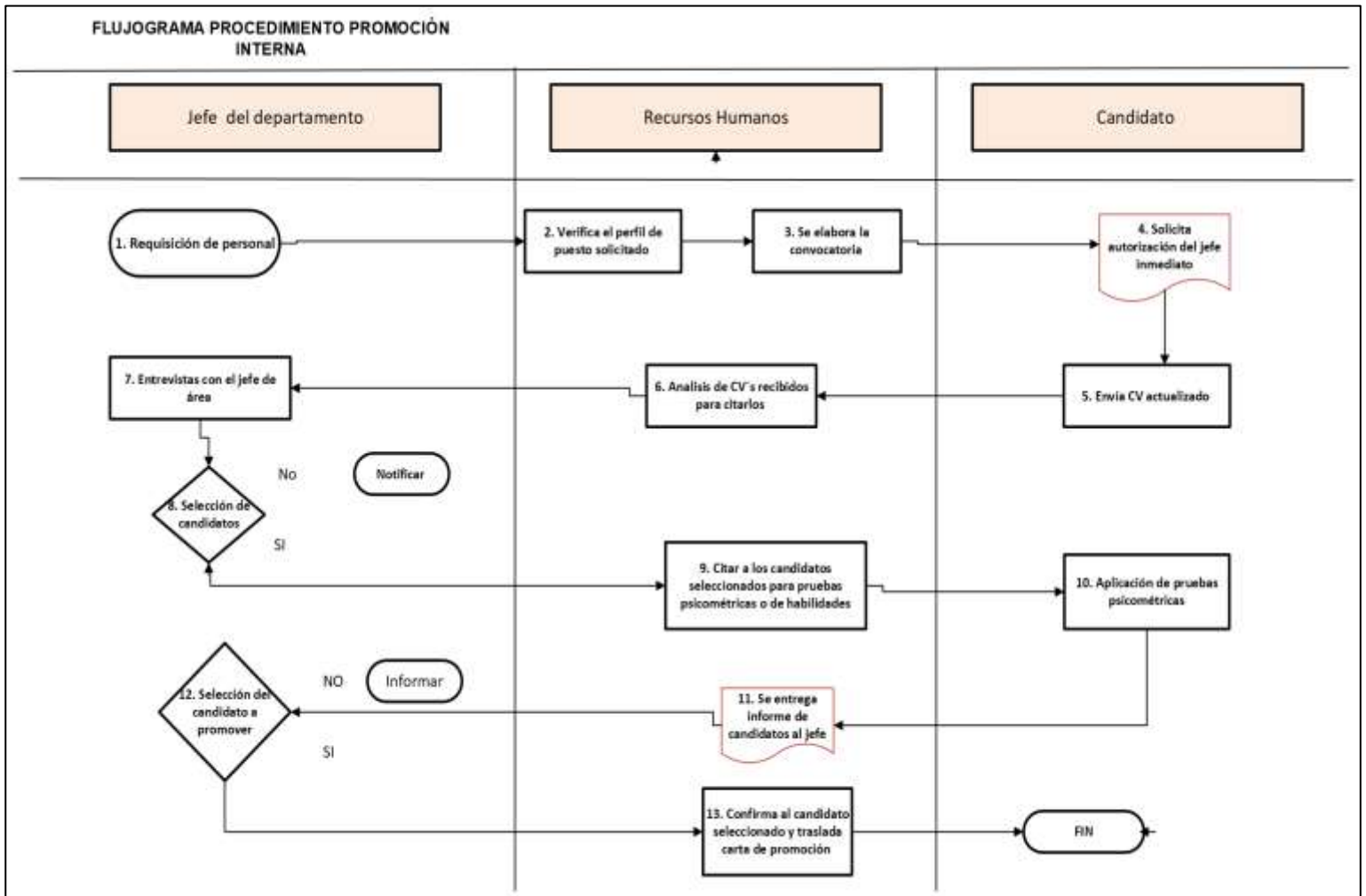
PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA

Fecha de emisión: **01/08/2022**

Versión: **1**

Fecha de la versión: **01/08/2022**

Página **11**



**10. Formatos**

Se adjuntan los formatos de análisis de promoción, solicitud de promoción y carta de confirmación al nuevo puesto, los cuales serán de apoyo para respaldar los procesos de reclutamiento.

**BITÁCORA DE ACTUALIZACIONES DEL DOCUMENTO**

| Versión | Fecha           | Estatus y cambios                                |
|---------|-----------------|--|
| 01      | Septiembre 2022 | Primera versión del proceso de promoción interna |
|         |                 |  |

PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA

Fecha de emisión: **01/08/2022**

Versión: **1**

Fecha de la versión: **01/08/2022**

Página **12**

**Propuesta de solicitud de Promoción Interna y Transferencia**

| <b>SOLICITUD DE PROMOCIÓN / TRANSFERENCIA</b>  |  |              |
|--|--|--------------|
| Fecha de solicitud _____   |  |              |
| INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE  |  |              |
| Nombre jefe inmediato  |  |              |
| Unidad organizativa  | Puesto _____                           |              |
| INFORMACIÓN DEL COLABORADOR  |  |              |
| Código empleado  | Nombre                                 |              |
| DATOS POSICIÓN ACTUAL  | DATOS POSICIÓN DE PROMOCIÓN            |              |
| Unidad organizativa  | Unidad organizativa                    |              |
| Puesto   | Puesto                                 |              |
| Empresa  | Empresa                                |              |
| Jefe inmediato   | Jefe inmediato                         |              |
| Antigüedad   | Nivel académico colaborador a promover |              |
| Motivo de movimiento   | Nombre colaborador que sustituye       |              |
| CC. Actual   | CC. Destino                            |              |
| JUSTIFICACIÓN DE LA PROMOCIÓN  |  |              |
| <b>Organizacionales</b>  | <b>Competencias</b>                    | <b>Nivel</b> |
|  |  |              |
| <b>Funcionales</b>   | <b>Competencias</b>                    | <b>Nivel</b> |
|  |  |              |
| <b>Resultados sobresalientes (Últimos 6 meses)</b>   |  |              |
|  |  |              |
| COMENTARIOS  |  |              |
|  |  |              |
| REQUERIMIENTOS ADICIONALES   |  |              |
| Presenta llamadas de atención<br>Cumple con escolaridad requerida<br>Cumple con la experiencia requerida<br>De acuerdo a la información analizada<br>procede la promoción: |  |              |

**PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA**

Fecha de emisión: **01/08/2022**

Versión: **1**

Fecha de la versión: **01/08/2022**

Página **13**

**Propuesta formato Análisis de Promoción Interna**

**ANÁLISIS DE LA PROMOCIÓN**

**Datos Generales:**

Nombre del colaborador:

Código:

Empresa Contratante:

Departamento:

Fecha de ingreso:

Puesto actual:

Puesto promoción:

**PROPUESTA SALARIAL**

Salario actual:

Salario promoción:

Fecha de promoción:

Incremento:

%

**OBSERVACIONES**

|  |
|--|
|  |
|--|

## Propuesta confirmación Promoción Interna

### NOMBRE DE LA EMPRESA DE LOGÍSTICA DIRECCIÓN Y TELÉFONO

Guatemala, XX agosto de 20XX

Señor (a)  
Nombre del colaborador  
Presente

Estimado (a) señor (a) apellido

Me complace dirigirme a usted para informarle que, debido al buen desempeño demostrado en sus labores, la empresa ha decidido promoverlo al puesto de XXXXXXXX, a partir del XXXXXX. Así mismo me es grato informarle que le será incrementado su sueldo a la cantidad de XXXXXXXXXXXXX mensuales.

Aprovecho la ocasión para felicitarle y esperamos seguir contando con sus valiosos servicios como hasta la fecha. Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted.

**Atentamente,**

**Nombre del Gerente**  
**Cargo**

## Anexo No. 2 Cuestionario Administrativo

No. 01



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS



|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Encuesta</b> | PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA |
|-----------------|---|

### CUESTIONARIO A PERSONAL ADMINISTRATIVO

Estimado colaborador (a):

El objetivo de la siguiente encuesta es obtener información que permita identificar y conocer el proceso de promoción interna que tiene la empresa de Logística para el área administrativa. Con ello, se pretende evaluar dicho proceso y así ubicar al personal idóneo en los puestos de trabajo.

Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente con fines de estudios.

### SERIE ÚNICA

**INSTRUCCIONES:** Seleccione la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

1. **¿Cuándo hay una oportunidad de crecimiento en la organización, se motiva al saber que tiene la oportunidad de aplicar?**

- Siempre  
 Nunca  
 Algunas veces

2. **¿Dentro de su carrera profesional busca una oportunidad de crecimiento?**

- Sí  
 No  
 Algunas veces



3. **¿Considera que existe una oportunidad de crecimiento profesional en la organización?**

- Sí  
 No  
 Algunas veces

Si ha seleccionado la opción "no", indique por qué

---

---

4. **¿Cree que el tener acceso a una promoción interna puede ayudarle con el conocimiento de la empresa?**

- Sí  
 No

Si ha seleccionado la opción "no", indique por qué

---

---

5. **¿Cuándo es tomado en cuenta para una oportunidad de crecimiento, esto fortalece su fidelidad con la empresa?**

- Sí  
 No  
 Algunas veces

6. **¿Lo motiva seguir en la empresa cuando ve que tiene una oportunidad de continuar con su desarrollo profesional?**

- Sí  
 No  
 Algunas veces

7. **¿Dentro de sus objetivos a nivel profesional, se encuentra optar a una mejor posición laboral en de la empresa?**

- Sí  
 No  
 Algunas veces

Si ha seleccionado la opción "no", indique por qué

---

---

8. En caso de ser positiva la respuesta anterior, indique los medios utilizados por la empresa.

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | A. Avisos en el interior de la organización |
| <input type="checkbox"/> | B. Boletín informativo y carteleras         |
| <input type="checkbox"/> | C. Avisos por correo electrónico            |
| <input type="checkbox"/> | D. Sitio Web de la empresa                  |
| <input type="checkbox"/> | E. Todas las anteriores                     |
| <input type="checkbox"/> | F. Otra:                                    |

---

9. ¿Considera usted que se toma en cuenta al personal de la organización para una promoción interna?

|                          |               |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí            |
| <input type="checkbox"/> | No            |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |

Si ha seleccionado la opción "no", indique por qué

---



---

10. ¿Considera que todos los empleados tienen las mismas oportunidades de crecimiento en la organización?

|                          |               |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí            |
| <input type="checkbox"/> | No            |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |

Si ha seleccionado la opción "no", indique por qué

---



---

11. ¿Cuándo hay promociones internas en la empresa, cree que estas son por méritos o por el buen desempeño de los empleados?

|                          |               |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Sí            |
| <input type="checkbox"/> | No            |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |

Si ha seleccionado la opción "no", indique por qué

---



---

12. ¿Considera que las promociones en la empresa son de acuerdo con la formación profesional del empleado?

- Sí  
 No  
 Algunas veces

Si ha seleccionado la opción "no", indique por qué

---

---

13. ¿Cuándo existe una promoción de personal, considera que esta es de acuerdo con la antigüedad del empleado

- Sí  
 No  
 Algunas veces

Si ha seleccionado la opción "no", indique por qué

---

---

14. ¿Existen promociones internas en la organización?

- Sí  
 No  
 Algunas veces

15. ¿Considera que todos los miembros de la organización son tomados en cuenta para oportunidades de crecimiento?

- Sí  
 No  
 Algunas veces

**¡¡Muchas gracias por tomarse el tiempo de responder la presente encuesta!!**

### Anexo 3 Entrevista a jefes del Área Administrativa

No. 01



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
 HUMANOS



|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Entrevista</b> | PLAN DE MEJORA AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA |
|-------------------|---|

#### ENTREVISTA A JEFES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Estimados jefes:

El objetivo de la siguiente entrevista es obtener información que permita identificar y conocer el proceso de promoción interna de personal Administrativo para una empresa de logística. Con ello, se pretende evaluar dicho proceso y así ubicar al personal idóneo en los puestos de trabajo.

Sus respuestas se utilizarán únicamente para fines de estudio.

#### SERIE ÚNICA

**INSTRUCCIONES:** Responda a cada una de las siguientes interrogantes.

1. **¿Considera que la promoción interna de personal puede traer ventajas a la organización? Si la respuesta es sí indique ¿Por qué?**

---



---



---

2. **¿Cuáles son las ventajas que la empresa ha tenido de promover a un empleado?**

---



---



---

3. **¿Cuáles son los principales motivos por los que se realizan promociones internas en su departamento?**

---

---

---

---

4. **¿Los empleados que han sido promovidos muestran mayor compromiso y lealtad hacia la empresa?**

---

---

---

---

5. **¿Existe un procedimiento en donde el jefe inmediato actual autorice al empleado participar en una promoción interna?**

---

---

---

---

6. **¿Qué criterios son tomados en cuenta para que una persona pueda aplicar a una promoción interna?**

---

---

---

---

7. **¿El departamento de Recursos Humanos es el encargado de evaluar las promociones internas en la empresa?**

---

---

---

---

8. ¿Dentro de su departamento han tenido promociones internas de personal?

---

---

---

9. De ser positiva la respuesta anterior, ¿qué puestos han sido promovidos?

---

---

---

---

**¡¡Muchas gracias por tomarse el tiempo de responder!!**

## Anexo 4 Entrevista a Gerente de Recursos Humanos

No. 01



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
 HUMANOS



|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Entrevista</b> | PLAN DE MEJOR AL PROCESO DE PROMOCIÓN INTERNA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA |
|-------------------|--|

### ENTREVISTA AL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

Estimado personal de recursos humanos:

El objetivo de la siguiente entrevista es obtener información que permita identificar y conocer el proceso de promoción interna de personal Administrativo para una empresa de logística. Con ello, se pretende evaluar dicho proceso y así ubicar al personal idóneo en los puestos de trabajo.

Sus respuestas se utilizarán únicamente para fines de estudio.

### SERIE ÚNICA

**INSTRUCCIONES:** Responda a cada una de las siguientes interrogantes.

1. **¿Considera que la promoción interna de personal puede traer ventajas a la organización? Si la respuesta es sí indique ¿Por qué?**

---



---

2. **¿Cuáles son las ventajas que la empresa ha tenido de promover a un empleado?**

---



---



---

**3. ¿Cuáles son los principales motivos por los que se realizan promociones internas?**

---

---

---

**4. ¿Los empleados que han sido promovidos muestran mayor compromiso y lealtad hacia la empresa? Explique**

---

---

---

**5. ¿Existe dentro de la organización un manual, política y proceso de promoción interna para los empleados?**

---

---

---

**6. ¿Qué medios son los más utilizados para dar a conocer una promoción interna?**

---

---

---

**7. Al momento de tener los posibles candidatos para promoción a una plaza, ¿estos son evaluados por medio de pruebas psicométricas y de habilidades?**

---

---

---

**8. ¿Se realiza una evaluación para determinar si los candidatos sujetos a promoción cumplen con los requisitos del perfil de puesto en cuanto a competencias y nivel de escolaridad?**

---

---

---

**9. ¿Existe un procedimiento en donde el jefe inmediato actual autorice al empleado participar en una promoción interna?**

---

---

---



**10. Cuando la persona es seleccionada para participar en la convocatoria de promoción, ¿existe un proceso de transición entre tomar el nuevo puesto y dejar preparada a una persona para ocupar el puesto que está dejando vacante? Explique su respuesta**

---

---

---

**11. ¿Qué criterios son tomados en cuenta para que una persona pueda aplicar a una promoción interna?**

---

---

---

---

**12. ¿El departamento de Recursos Humanos es el encargado de evaluar las promociones internas en la empresa?**

---

---

---

---

**13. ¿Qué clases de promociones internas existen en la organización?**

---

---

---

---

**14. ¿Las promociones internas son consideradas como parte del reclutamiento?**

---

---

---

---

**15. ¿Existen promociones internas dentro de los departamentos?**

---

---

---

---

**16. ¿Existen promociones internas entre departamentos?**

---

---

---

---

**17. ¿Cuándo hay promociones internas son verticales, horizontales o temporales?**

---

---

---

---

**18. ¿Cuál es el proceso que actualmente utiliza la empresa para realizar promociones internas de personal?**

---

---

---

**¡¡Muchas gracias por tomarse el tiempo de responder!!**

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1</b> Ventajas y desventajas del reclutamiento interno .....                 | 13 |
| <b>Tabla 2</b> Factores de satisfacción .....   | 23 |
| <b>Tabla 3</b> Cantidad de empleados administrativos de la empresa de Logística ..... | 33 |
| <b>Tabla 4</b> Muestra estratificada de la empresa de Logística.....                  | 33 |
| <b>Tabla 5</b> Entrevista gerente de recursos humanos .....                           | 45 |
| <b>Tabla 6</b> Entrevista jefes de departamento .....                                 | 51 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> Proceso de Selección.....   | 9  |
| <b>Figura 2</b> Tipos de promoción interna .....  | 14 |
| <b>Figura 3</b> Medios de reclutamiento interno .....   | 17 |
| <b>Figura 4</b> El principio de Peter .....   | 27 |
| <b>Figura 5</b> Ventajas de la Promoción Interna .....  | 35 |
| <b>Figura 6</b> Oportunidades de crecimiento profesional .....  | 36 |
| <b>Figura 7</b> Acciones de personal ante la inexistencia de promociones internas.....                  | 37 |
| <b>Figura 8</b> Permanencia los colaboradores en la empresa frente a oportunidades de crecimiento ..... | 38 |
| <b>Figura 9</b> Publicación interna de plazas vacantes .....  | 39 |
| <b>Figura 10</b> Medios de publicación interna de vacantes.....   | 41 |
| <b>Figura 11</b> Participación del personal en promociones internas .....                               | 42 |
| <b>Figura 12</b> Criterios para promociones internas.....   | 43 |
| <b>Figura 13</b> Otros criterios para una promoción interna .....                                       | 44 |