Interconectando Saberes

ISSN: 2448-8704
Vol. 11, Núm. 22
julio-diciembre 2026
DOI: https://doi.org/10.25009/is.v11i22.3016

Universidad Veracruzana – Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores Económicos y Sociales (IIESES) http://is.uv.mx

CÓMO CITAR / HOW TO CITE:

Vaquerano Amaya, J. A., & Mártir, A. L. (2026). Estrategias de promoción interna en empresas formales de El Salvador: Una aproximación desde la percepción de las personas trabajadoras. *Interconectando Saberes, 11*(22), 25-44. https://doi.org/10.25009/is.v11i22.3016

RECIBIDO:
05 de mayo de 2026

ACEPTADO:
23 de octubre de 2026

PUBLICADO:
20 de noviembre de 2026

LICENCIA

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

# Estrategias de promoción interna en empresas formales de El Salvador:

## Una aproximación desde la percepción de las personas trabajadoras

José Adán Vaquerano Amaya
https://orcid.org/0000-0002-7795-5273
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador

Ana Lorena Mártir
https://orcid.org/0009-0002-3757-6452
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador

**Resumen**

El estudio analiza las estrategias de promoción interna en empresas formales de El Salvador desde la percepción de personas trabajadoras contratadas formalmente. La investigación se desarrolló con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y carácter exploratorio, mediante una encuesta aplicada a 292 personas trabajadoras del sector formal entre enero y agosto de 2023. Los resultados evidencian una alta disposición a aplicar a oportunidades internas; sin embargo, también muestran debilidades en la comunicación de vacantes, claridad de procedimientos, apoyo de jefaturas e información sobre crecimiento profesional. Se concluye que la promoción interna constituye una herramienta estratégica para la retención y desarrollo del talento humano, siempre que esté respaldada por políticas transparentes, criterios meritocráticos, procesos accesibles y una cultura organizacional orientada al desarrollo profesional.

**Palabras clave:** Promoción interna, Talento humano, Empresas formales, Movilidad laboral, El Salvador, Desarrollo profesional.

**Abstract**

This study analyzes internal promotion strategies in formal companies in El Salvador from the perspective of formally employed workers. The research followed a quantitative, descriptive and exploratory approach, using a survey administered to 292 workers in the formal sector between January and August 2023. The findings show a high willingness to apply for internal opportunities; however, they also reveal weaknesses in vacancy communication, procedural clarity, supervisor support and information about professional growth. The study concludes that internal promotion is a strategic tool for talent retention and development, provided it is supported by transparent policies, merit-based criteria, accessible procedures and an organizational culture oriented toward professional development.

**Keywords:** Internal promotion, Human talent, Formal companies, Labor mobility, El Salvador, Professional development.

## INTRODUCCIÓN

La promoción interna constituye una práctica estratégica de gestión del talento humano, debido a que conecta las necesidades de continuidad organizacional con las expectativas de desarrollo profesional de las personas trabajadoras. En términos generales, implica cubrir puestos disponibles mediante personal que ya forma parte de la empresa, aprovechando su conocimiento acumulado, su experiencia organizacional y su potencial de crecimiento. Esta práctica puede contribuir a fortalecer la motivación, el compromiso, la retención del talento y la continuidad del conocimiento institucional (Chiavenato, 2011; Shipp et al., 2024).

En el contexto salvadoreño, el análisis de la promoción interna resulta relevante debido a los desafíos asociados con la formalidad laboral, la retención del talento y las oportunidades de crecimiento profesional. Cuando las personas perciben que la organización valora sus contribuciones, comunica sus oportunidades internas y facilita su desarrollo, tienden a fortalecer su compromiso y disposición a permanecer en la empresa (Eisenberger et al., 1986). Por el contrario, la ausencia de información, claridad procedimental y apoyo de las jefaturas puede generar percepciones de inequidad, desmotivación y limitada movilidad laboral.

El interés por analizar esta temática surge de la necesidad de comprender hasta qué punto las empresas formales salvadoreñas comunican, facilitan y promueven oportunidades de crecimiento interno para sus personas trabajadoras. La promoción interna no debe reducirse a la existencia de vacantes; requiere políticas claras, criterios meritocráticos, procesos accesibles, comunicación institucional oportuna y acompañamiento de las jefaturas. De lo contrario, puede convertirse en una práctica informal, poco transparente o percibida como discrecional.

El objetivo general del estudio es analizar las estrategias de promoción interna en empresas formales de El Salvador desde la percepción de las personas trabajadoras contratadas formalmente. De manera específica, se busca identificar el nivel de conocimiento, acceso y claridad que poseen las personas trabajadoras sobre las oportunidades de promoción interna; examinar la percepción de apoyo organizacional y de jefaturas en los procesos de movilidad interna; y analizar diferencias de percepción según género, cargo desempeñado, satisfacción salarial y satisfacción con el clima laboral.

## MARCO TEÓRICO

El propósito principal de este apartado es presentar de manera concisa, a partir de las definiciones desarrolladas por diferentes autores referentes en la temática, el contenido de los cuatro subapartados que se presentan a continuación.

### Las empresas u organizaciones

En el mundo en general y donde El Salvador no es la excepción, conviven una amplia gama de empresas, clasificadas de acuerdo con su actividad, tamaño, sector, finalidad, estructura jurídica, etcétera. Definitivamente, que son organizaciones de carácter público o privado que están enfocadas en proporcionar bienes y servicios a la sociedad.

Existe una gran variedad de definiciones sobre la palabra empresa u organización, pero para el caso, una que resulta apropiada, es aquella que plantea que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, que tiene como finalidad principal satisfacer las

diferentes necesidades que surgen al ser humano y, que éste mismo, no puede cumplir de manera individual (Chiavenato, 2011).

Al respecto, en El Salvador existe una diversidad de tipos de organizaciones o instituciones, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

a. **Las Organizaciones No Gubernamentales o ONG's**, las cuales son un tipo especial de empresas independientes y sin ánimo de lucro que nacen como consecuencia de iniciativas civiles y populares y, que, por su naturaleza están ligadas a proyectos de carácter social, cultural y de desarrollo entre otros; que buscan generar cambios estructurales en determinadas regiones, comunidades o naciones (ACNUR, 2017).

b. **Las empresas privadas**, o entidades donde el capital procede de personas naturales y no del Estado, cuyo propósito central es la promoción del desarrollo económico, mediante el mejoramiento del clima de negocios. Además, este tipo de organizaciones pueden ser clasificadas de acuerdo con su tamaño; es decir, pequeñas, medianas o grandes empresas, dedicadas a producir bienes y servicios en los diversos sectores productivos de la economía, o sea en el comercio, los servicios y la industria.

c. **La empresa pública**, que se ha creado y financiado por el Estado para desempeñar ciertas actividades de bienestar para la sociedad en general. Al respecto, de acuerdo con la CONAMYPE (2018) este tipo de instituciones se clasifican de la forma siguiente:

   i. Instituciones autónomas: que son aquel tipo que cuentan con su propia junta directiva y reglamento de autonomía concedido por Ley o Decreto Ejecutivo, pero que se hallan bajo instancias del gobierno.

   ii. Instituciones de gobierno: que son todas las organizaciones que conforman el órgano ejecutivo, legislativo y judicial del Estado.

   iii. Entidades públicas: que son las responsables de generar utilidades al Estado, mediante la producción y prestación de servicios de interés social.

   iv. Hospitales: que son los responsables del mantenimiento y la promoción de la salud y la vida de toda la población en general.

   v. Municipalidades, representadas por los diferentes gobiernos municipales a lo largo del territorio nacional.

   vi. Otras instituciones: representadas por instituciones privadas facultadas para producir bienes y servicios, así como de emplear recursos públicos.

d. **Las cooperativas**: que son un tipo especial de organización que implica una asociación autónoma de individuos, que se unen voluntariamente para enfrentar sus necesidades y aspiraciones comunes de carácter económico, social, cultural y ambiental, mediante la creación de una estructura organizativa de propiedad conjunta y democráticamente controlada (REDCOES, 2017).

Efectivamente, son un tipo de instituciones que operan, día a día, a nivel nacional, produciendo o prestando bienes y servicios en diferentes actividades productivas y segmentos de mercado. También, son las garantes de crear un número significativo de empleos, así como de impulsar el proceso de desarrollo económico, social, tecnológico y ambiental salvadoreño.

## La gestión del talento humano

Las empresas para el desarrollo de sus actividades operativas del día a día, demandan el uso de diversos factores productivos, tal es el caso de los materiales, el capital, las instalaciones, la maquinaria; pero sin lugar a duda, el más importante es el talento humano, ello porque son las personas las que le dan vida a la organización. En tal sentido, la función de administración de personal se ha convertido en una gestión estratégica dentro de la organización, dado que es la encargada, indispensablemente, de suministrar a la empresa el talento humano necesario, situación que envuelve asegurar que las personas trabajadoras tengan las competencias, habilidades y conocimientos necesarios, así como también, el velar porque siempre estén motivados, comprometidos e identificados con los principios filosóficos de la compañía.

Al respecto, diferentes autores sostienen que la unidad de gestión del talento humano, como especialidad o unidad funcional de una empresa, nació a principios del siglo XX como consecuencia del incremento y la complicación de las actividades organizacionales con el nombre Relaciones industriales. Y su función principal, en aquel entonces, era servir como una unidad mediadora entre las organizaciones y las personas trabajadoras, especialmente cuando se presentaban conflictos laborales, de tal forma que suavizaran o aminoraran las controversias existentes entre los objetivos organizacionales y los individuales, que, para aquella época, eran considerados irreconciliables.

En efecto, el propósito fundamental de toda unidad de gestión del talento humano está claramente definido en los objetivos estratégicos de cualquier empresa, variando únicamente, según el rubro de la organización. Al respecto, de acuerdo con Chiavenato (2011) los principales objetivos de la unidad de gestión del talento humano son:

a. Establecer, conservar y desarrollar un grupo de personas trabajadoras con competencia, habilidades, conocimientos, motivación y satisfacción por conseguir los objetivos de la empresa.

b. Implantar, conservar y desarrollar contextos laborales organizacionales para el trabajo, para así potenciar el desarrollo y la satisfacción máxima de las personas trabajadoras, así como para la consecución de los objetivos personales y organizacionales.

c. Obtener impulsar la eficiencia y la eficacia; es decir, la productividad a través de las personas trabajadoras.

Además, también se debe tener presente que la gestión del talento humano es una tarea multidisciplinaria, que implica el desarrollo de diferentes actividades o acciones de manera simultánea, para así impactar de manera positiva en el óptimo funcionamiento de la organización, como un sistema productivo competitivo. En tal sentido, BBVA (2023) plantea que las principales funciones de la unidad de gestión del talento humano son las siguientes:

a. **Organizar y planificar al personal**, la cual reside en planear las nóminas según la estructura organizativa de la institución, delinear los lugares de trabajo, delimitar y predecir las necesidades de talento humano, evaluar y analizar el sistema compensatorio/retributivo, así como utilizar la estrategia de promoción interna.

b. **Reclutar**, lo que implica que se deben de encargar de establecer los procedimientos para cautivar solicitantes competentes para un puesto de trabajo en la organización. Para lo cual hace uso de métodos de reclutamiento internas, que radican en atraer aspirantes internos o externos, si los demandantes son individuos extrañas a la empresa.

c. **Seleccionar**, función que se vuelve un factor clave del éxito para un determinado puesto de trabajo. El proceso de selección involucra ejecutar un escrutinio integral de lo que el solicitante pudiera contribuir a la empresa, a través de una serie de pruebas de selección, por las que tiene que pasar todo candidato potencial para ser contratado por la compañía.

d. **Los planes de carrera y promoción profesional**, los cuales consisten en programas diseñados específicamente para que las personas trabajadoras pueden adquirir las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para una promoción interna.

e. **La formación**, que tiene como objetivo principal que las personas trabajadoras, a través de programas de capacitación y formación, se adapten a los cambios o avances que se producen en el entorno productivo, económico, social, ambiental y tecnológico, que de una u otra manera, impactan en el quehacer de las organizaciones.

También, en la temática de la gestión del talento humano, es importante tener presente que las políticas de talento humano representan aquellos controles implantados para avalar el desempeño con fundamento en los resultados esperados. Efectivamente, las políticas son determinadas por las instituciones con el propósito de que sus personas trabajadoras reconozcan las líneas de autoridad establecidas para la consecución de los objetivos empresariales. Al respecto, Chiavenato (2011) sugiere que una política de gestión del talento humano debe integrar los objetivos de la empresa, con respecto a los aspectos organizacionales siguientes:

a. **La integración de recursos humanos**, las cuales determinan el proceso de reclutamiento a seguir, a través del establecimiento de las condiciones, los criterios de selección y los modelos de incorporación del nuevo talento humano.

b. **La organización del talento humano**, se refieren a los juicios de la evaluación de la calidad y acomodamiento del talento humano, haciendo uso de la evaluación del desempeño organizacional.

c. **La retención del talento humano**, que tienen como propósito principal determinar los criterios de remuneración directa para las personas trabajadoras, tomando en cuenta, la valuación del desempeño en el puesto de trabajo y los niveles salariales manejados en el mercado laboral.

d. **El desarrollo del talento humano**, que son todos los programas para formar y capacitar a las personas trabajadoras a corto, mediano y largo plazo y, así potenciar sus competencias, habilidades y conocimientos. Además, tienen que ver con el desarrollo de condiciones laborales óptimas para el desempeño de las personas trabajadoras.

e. **La evaluación del talento humano**, que son las responsables de estipular los juicios para la auditoría, el ajuste de políticas y los procedimientos concernientes a la gestión del talento humano de la organización.

En consecuencia, el establecimiento de políticas de gestión del talento humano permite ejercer un proceso de control del comportamiento de todas las personas trabajadoras, así como crear manuales de políticas internas, que sirven de guía para que cada una de las personas trabajadoras se integren y vivan en una única cultura organizacional; es decir, que se conviva en un entorno común en lo que respecta a compartir los valores de la organización para que se desempeñen de forma apropiada dentro del espacio físico de la empresa.

## Los tipos de estrategias de promoción interna

La promoción interna supone un avance en el desarrollo profesional de la persona trabajadora y debe gestionarse mediante criterios equitativos y no discriminatorios (Sesame HR, s. f.). En tal sentido, en la gestión del talento humano es recomendable emplear diferentes estrategias para la promoción de una persona trabajadora, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

**a. La recompensa**, que representa una excelente opción al momento de otorgar reconocimiento o premiar a las personas trabajadoras que han forjado trayectoria profesional y de capacitación dentro de la compañía.

**b.** La oportunidad, la cual se crea en el momento que un lugar de trabajo queda disponible dado que una persona trabajadora se ha retirado o sencillamente alguien se desvincula de la organización; situación que es aprovechada por las personas trabajadoras que desean prosperar en su plan de carrera.

**c. La necesidad de una promoción interna**, que tiene que ver con el hecho que una vez la empresa advierte que su talento humano sigue aspirando querer crecer internamente, pero no existen las oportunidades para ello, entonces nace la urgencia de crear puestos con más responsabilidades y compensación monetaria, para retenerlo. No obstante, se debe tener presente que el uso de estas estrategia de promoción interna no son recomendables, porque pueden repercutir en situaciones relacionadas con preferencias de jefes y personas trabajadoras; situación, que sin lugar a duda terminan afectando el clima laboral.

**d. La promoción vertical**, que se presenta cuando el puesto vacante abre la oportunidad para una promoción con mayor responsabilidad y, por ende, una mayor remuneración.

**e. La promoción horizontal**, que nace en aquellas situaciones en que el puesto vacante comparte un mismo nivel de responsabilidades y de compensación salarial con el actual.

**f. La temporal**, que se da en circunstancias especiales, tal es el caso de tener que cubrir el lugar de trabajo de una persona trabajadora que faltará o ausentará por un lapso determinado de tiempo, como por ejemplo la licencia por maternidad, los tratamientos de médicos o los planes de capacitación.

g. **La promoción indefinida**, que ocurre cuando el lugar de trabajo vacante se mantendrá desocupado por un lapso no estipulado, con lo cual nace una oportunidad de promoción interna indefinida.

En conclusión, el propósito fundamental de una estrategia de promoción interna es incentivar a las personas trabajadoras a desarrollarse profesionalmente. Por lo que el conocer los diferentes tipos de estrategias de promoción interna, ayuda a comprender qué tipo de estrategia de promoción interna emplear, en función de los factores y características de la vacante.

## El procedimiento para la creación de un plan de promoción interna

Definitivamente, que no existe un único camino a seguir, para diseñar un plan de promoción interna exitoso en la organización. Sin embargo, es indispensable seguir una serie de pasos para generar motivación en las personas trabajadoras. En tal sentido, de acuerdo con Sesame HR (2021) el diseño de un plan de promoción interna requiere analizar las necesidades de la empresa, los puestos disponibles dentro del organigrama y los perfiles profesionales existentes en la plantilla; además, es decisivo tener muy claras las reglas y el rumbo a seguir para promover a una persona trabajadora, siguiendo las etapas siguientes:

a. **Delimitar el perfil requerido**, aquí es necesario precisar un perfil para el puesto e indagar sobre perfiles que cumplan con las competencias, habilidades y conocimientos específicos requeridos. El especificar un perfil que sea conforme con el lugar de trabajo y las actividades a realizar ayuda, dado que si no se hace, se corre el riesgo de promover a una persona trabajadora incompetente, con lo cual se estaría afectando los niveles de productividad y competitividad de la empresa.

b. **Comunicar que habrá promoción interna**, una vez establecidos los criterios del perfil del puesto, se tendrá que comprobar qué personas trabajadoras cumplen lo estipulado en el perfil. Posteriormente, se les informa a las personas trabajadoras sobre la posibilidad de una promoción interna. Igualmente, se puede comunicar a todas las personas trabajadoras, haciendo uso de los medios de comunicación siguientes:

    i. Los canales electrónicos utilizados dentro de la organización.

    ii. Las carteleras informativas instaladas dentro de las instalaciones.

Lo anterior, garantiza que únicamente presentarán una solicitud, aquellas personas trabajadoras que realmente están interesadas. Lo cual es muy trascendental, dado que, una persona trabajadora con interés desempeñará mejor las actividades laborales.

c. **Brindar capacitaciones**, que, en la mayoría de los casos de la aplicación de una estrategia de promoción interna, demanda el desarrollo de nuevas competencias, habilidades y conocimientos. Tal es el caso, del conocimiento sobre el trabajo de un equipo de nueva generación o de actividades laborales nuevas que se tengan que emplear o desarrollar. Con lo cual se hace necesario participar en los programas de capacitaciones necesarias, para así garantizar un buen desempeño en el nuevo puesto a desarrollar por parte de la persona trabajadora promovida. Se trata, por lo tanto, de talleres presenciales o cursos en línea, en los que la persona trabajadora debe participar, para así

garantizarse de que asimile todas las competencias, habilidades y conocimientos necesarios del nuevo puesto.

d. **Presentar al ascendido a sus nuevos colegas de trabajo**, lo cual presenta las potencialidades de que la persona trabajadora promovida, por un lado, ya conoce las instalaciones y por otro lado, a las demás personas trabajadoras y a la cultura de la empresa. Situación, que, sin lugar a duda, le facilitará el proceso de integración al nuevo puesto.

Definitivamente, que el desarrollar un correcto proceso de promoción interna, facilita que las personas trabajadoras accedan a las mismas oportunidades de crecimiento laboral, evitando molestias y, al mismo tiempo, se potencia un buen clima organizacional.

## La fuerza laboral salvadoreña

La realidad salvadoreña, en lo que respecta a su fuerza laboral, se caracteriza por poseer una muy joven y en crecimiento. Sin embargo, cabe señalar que el desarrollo del mercado de trabajo en El Salvador sigue siendo un gran reto para la gran mayoría de la población en edad de trabajar, fundamentalmente para quienes no han culminados sus estudios, ya sea a nivel básico o medio, así como aquellos con escasa formación o capacitación técnica. No cabe duda, que, en la realidad laboral salvadoreña, las altas tasas de desempleo, la informalidad y la falta de oportunidades de crecimiento profesional son desafíos reales que afronta la fuerza laboral del país.

Se trata, por lo tanto, de una fuerza laboral con el 50% de participación de las mujeres. Además, más del 60% de dicha población, reside en las áreas urbanas (DIGESTYC, 2021).

En la línea de lo antes planteado, es sustancial conocer sobre las tasas de participación e inactividad de esta población. Y que de acuerdo con DIGESTYC (2021) la tasa de participación de esta población es la que muestra la relación de las Personas Económicamente Activas con respecto a la PET; que, para el año 2021, era de 61 de cada 100 personas que estaban ocupadas laboralmente. En contraste, la tasa de inactividad, o sea, aquella que indica la proporción de la PET desempleada y que no busca trabajo, se calcula, que, para ese mismo año, estaba conformada, aproximadamente por el 38% de la PET.

En lo que concierne a la Población Económicamente Activa (PEA), o sea, la parte de la PET que realiza alguna actividad económica u ofrece su fuerza de trabajo al mercado laboral, para el año 2021, estaba constituida por 2,932,673 personas, de las cuales 58.3% eran hombres y el restante 41.7% lo representan las mujeres (DIGESTYC, 2021).

Además, es importante señalar que en el país se ha establecido que una persona está en edad de trabajar una vez haya cumplido los 16 años; en tanto que se es mayor de edad a los 18 años. En consecuencia, con la información poblacional manejada por la DIGESTYC para el año 2021, se puede concluir que un 75% de los salvadoreños, ya formaban parte de la PET; no obstante, únicamente el 61.7% de ellos tenían trabajo.

Ahora, en lo que concierne a la población contratada formalmente; es decir, aquella población, que de acuerdo con DIGESTYC (2021) representa al segmento del mercado de trabajo compuesto por asalariados y personas trabajadoras en establecimientos de cinco o más individuos; personas trabajadoras por cuenta propia y patronos de empresas de cinco o menos personas, que desempeñan ocupaciones de tipo profesional, técnico,

administrativo y gerencial. Al respecto, para finales de noviembre de 2022, en El Salvador, de acuerdo con datos del Instituto Salvadoreño del Seguro Social se presentaron en planilla un total de 970,242 personas cotizantes del sistema de salud (Hidalgo et al, 2023).

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y carácter exploratorio. Se optó por este diseño porque el propósito principal fue describir la percepción de las personas trabajadoras sobre las estrategias de promoción interna en empresas formales de El Salvador, sin establecer relaciones causales. La revisión documental permitió fundamentar conceptualmente el estudio y contrastar los hallazgos con literatura especializada.

La población de referencia estuvo conformada por personas trabajadoras contratadas formalmente en El Salvador. Como marco poblacional se consideró el registro de 970,242 personas cotizantes al Instituto Salvadoreño del Seguro Social reportadas para finales de noviembre de 2022. La muestra estuvo integrada por 292 personas trabajadoras del sector formal, pertenecientes a organizaciones públicas y privadas. La distribución considerada fue de 59 personas trabajadoras de organizaciones públicas y 233 de empresas privadas.

El tamaño de la muestra se estimó tomando como referencia una población finita de 970,242 personas, con nivel de confianza del 95 %, valor Z de 1.96, proporción esperada del atributo de 0.95, proporción complementaria de 0.05 y error máximo estimado de 2.5%. Aunque el tamaño de muestra permite una aproximación empírica relevante al fenómeno estudiado, los resultados deben interpretarse con cautela, debido a que el acceso a participantes se realizó mediante encuesta digital y el estudio tiene un alcance descriptivo y exploratorio.

La recolección de datos se realizó mediante un formulario digital elaborado en Google Forms, aplicado entre enero y agosto de 2023. El instrumento incluyó nueve preguntas cerradas con alternativas de respuesta dicotómica: sí o no. Las preguntas abordaron conocimiento de vacantes internas, facilidad para encontrar y solicitar oportunidades, claridad del proceso, apoyo de compañeros, apoyo de la organización, apoyo de jefaturas, disposición a aplicar e información recibida sobre crecimiento interno.

Además, en lo que respecta a la selección de participantes se realizó mediante un procedimiento no probabilístico por conveniencia, por lo que los resultados no pretenden establecer inferencias estadísticas concluyentes para toda la población trabajadora formal, sino ofrecer una aproximación empírica descriptiva al fenómeno estudiado.

Para el análisis, las respuestas se cruzaron con cuatro variables de clasificación: género, cargo desempeñado, satisfacción con la escala salarial y satisfacción con el clima laboral. Los resultados se presentan mediante tablas de porcentajes, acompañadas de una discusión interpretativa orientada a identificar condiciones organizacionales que favorecen o limitan la promoción interna.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se presentan los principales resultados de la investigación titulada Una aproximación a las estrategias de promoción interna en las empresas formales de El Salvador. El análisis se desarrolla a partir de la percepción de las personas trabajadoras sobre

aspectos clave de la promoción interna, tales como el conocimiento de vacantes disponibles, la facilidad para encontrar y solicitar oportunidades internas, la claridad de los procedimientos, el apoyo de compañeros y jefaturas, así como la información recibida sobre posibilidades de crecimiento dentro de la organización.

La presentación de los resultados se organiza mediante el cruce de las preguntas del instrumento con variables de clasificación relevantes: género, cargo desempeñado, satisfacción salarial y satisfacción con el clima laboral. Esta forma de análisis permite identificar diferencias y coincidencias en la manera en que distintos grupos de personas trabajadoras perciben las oportunidades de movilidad interna.

Y es que no se debe olvidar, que desde la gestión del talento humano, la promoción interna constituye una práctica estratégica vinculada con el desarrollo profesional, la retención del talento, la motivación y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales (Chiavenato, 2011; Shipp et al., 2024). Asimismo, su efectividad depende de que existan procesos claros, comunicación institucional adecuada y condiciones organizacionales percibidas como justas y favorables (Eisenberger et al., 1986).

En ese sentido, los resultados que se exponen a continuación permiten valorar si las empresas formales salvadoreñas cuentan con mecanismos suficientemente accesibles, transparentes y equitativos para promover el crecimiento interno de sus personas trabajadoras. Además, ofrecen insumos para reflexionar sobre el papel de la promoción interna como herramienta de gestión estratégica del talento humano y como vía para fortalecer el compromiso, la permanencia y el desarrollo laboral dentro de las organizaciones.

## Las estrategias de promoción interna en las empresas formales de El Salvador de acuerdo con el género de las personas trabajadoras

El análisis de las estrategias de promoción interna desde la perspectiva de género permite identificar si hombres y mujeres perciben condiciones similares de acceso a oportunidades de crecimiento, movilidad laboral y desarrollo profesional dentro de las organizaciones. Ello porque la promoción interna, cuando se gestiona mediante criterios claros, transparentes y meritocráticos, puede convertirse en una herramienta estratégica para fortalecer la igualdad de oportunidades, la retención del talento humano y el compromiso organizacional (Chiavenato, 2011; Shipp et al., 2024).

Desde esta perspectiva, resulta importante examinar si las personas trabajadoras, según su género, conocen las vacantes internas, pueden acceder fácilmente a ellas, comprenden los procedimientos de aplicación y reciben apoyo de sus jefaturas y equipos de trabajo.

Además, este análisis es relevante porque la igualdad de género en el ámbito laboral no se limita a la contratación, sino que también implica garantizar condiciones equitativas para el ascenso, la formación, la participación y el desarrollo de carrera (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019). Por tanto, estudiar la promoción interna de acuerdo con el género permite valorar si las empresas formales salvadoreñas están generando oportunidades reales de crecimiento profesional bajo principios de equidad, transparencia y justicia organizacional.

**Tabla 1**

*Las estrategias de promoción interna de acuerdo con el género de las personas trabajadoras*

| Género | Masculino | | Femenino | |
|---|---|---|---|---|
| Preguntas / Respuestas | Sí | No | Sí | No |
| P1: ¿Es consciente de las vacantes internas disponibles para la empresa que labora? | 31% | 21% | 30% | 18% |
| P2: ¿Puede encontrar fácilmente ofertas laborales internas? | 20% | 32% | 17% | 31% |
| P3: ¿Puede solicitar fácilmente ofertas laborales internas? | 22% | 30% | 18% | 30% |
| P4: ¿Tiene claro el proceso a seguir en ofertas de plazas internas? | 23% | 30% | 21% | 26% |
| P5: ¿Se siente apoyado por sus compañeros y equipo en la exploración de ofertas de trabajo internas? | 27% | 26% | 24% | 23% |
| P6: ¿La organización para la que trabaja lo alienta a moverse internamente? | 21% | 31% | 20% | 28% |
| P7: ¿Su jefe inmediato facilita el proceso de solicitud de ofertas de trabajo internas? | 21% | 31% | 21% | 26% |
| P8: Si tuviera la oportunidad de aplicar a una plaza interna, ¿lo haría? | 40% | 12% | 39% | 9% |
| P9: ¿Recibe algún tipo de información sobre el crecimiento interno de la empresa en que trabaja? | 23% | 29% | 20% | 27% |

*Nota*: Tomado de Hidalgo et al (2023).

Los datos de la Tabla 1 evidencian que el interés por la promoción interna es alto tanto en hombres como en mujeres. El hallazgo más relevante es que el 79 % de las personas trabajadoras manifestó que aplicaría a una plaza interna si tuviera la oportunidad, distribuido de manera prácticamente equilibrada entre hombres (40 %) y mujeres (39 %).

Este resultado sugiere que la aspiración de crecimiento profesional no depende exclusivamente del género, sino de la existencia de oportunidades reales de movilidad, desarrollo y reconocimiento dentro de la organización. En línea con Shipp et al. (2024) la movilidad interna debe entenderse como una práctica estratégica que permite gestionar trayectorias laborales, fortalecer capacidades organizacionales y retener talento.

No obstante, los resultados también muestran debilidades importantes en la comunicación y accesibilidad de las oportunidades internas. El 63 % de las personas trabajadoras indicó que no puede encontrar fácilmente ofertas laborales internas, con porcentajes muy similares entre hombres (32 %) y mujeres (31 %). De igual forma, el 60 % señaló que no puede solicitar fácilmente dichas ofertas, nuevamente con una distribución equivalente entre hombres (30 %) y mujeres (30 %). Estos datos revelan que las barreras para acceder a procesos de promoción interna afectan a ambos grupos y parecen responder más a fallas institucionales que a diferencias individuales por género.

Desde la perspectiva del apoyo organizacional percibido, estos hallazgos pueden interpretarse como señales de una débil gestión institucional del desarrollo interno. Al respecto, Eisenberger et al. (1986) sostienen que las personas trabajadoras construyen percepciones generales sobre cuánto la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Por ello, cuando las oportunidades de promoción no son visibles, accesibles o suficientemente comunicadas, puede generarse una percepción de bajo respaldo organizacional, lo cual afecta la motivación, la confianza y el compromiso con la empresa.

Otro hallazgo significativo se relaciona con la claridad del proceso. El 56 % de las personas trabajadoras manifestó no tener claro el procedimiento para aplicar a plazas internas, con una mayor proporción de respuestas negativas en hombres (30 %) que en mujeres (26 %).

Esta falta de claridad puede debilitar la percepción de justicia organizacional, especialmente cuando las personas no conocen los criterios, requisitos o etapas para participar en procesos de ascenso. En este sentido,

Chiavenato (2011) plantea que las políticas de gestión del talento humano deben definir criterios claros de integración, desarrollo, retención y evaluación, de forma que las oportunidades laborales respondan a procesos transparentes y no a decisiones discrecionales.

El apoyo de la organización y de las jefaturas también aparece como una dimensión crítica. El 59 % de las personas trabajadoras indicó que la organización no las alienta a moverse internamente, mientras que el 57 % señaló que su jefe inmediato no facilita el proceso de solicitud de ofertas internas.

Estos resultados son relevantes porque muestran que las estrategias de promoción interna no dependen únicamente de la existencia de vacantes, sino también del acompañamiento institucional y del liderazgo inmediato. Es en esa línea que Noe et al. (2002) destacan que la mentoría y la orientación profesional son mecanismos fundamentales para el desarrollo de carrera; por tanto, la ausencia de apoyo de jefaturas puede limitar la movilidad interna y reducir la confianza de las personas trabajadoras en sus posibilidades de crecimiento.

Desde una lectura de género, los datos muestran una situación ambivalente. Por un lado, hombres y mujeres expresan niveles muy similares de interés por aplicar a una plaza interna, lo cual evidencia una aspiración compartida de desarrollo profesional. Por otro lado, ambos grupos enfrentan barreras parecidas en cuanto a información, claridad y apoyo.

Esto indica que la igualdad de interés no necesariamente implica igualdad efectiva de oportunidades. Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo (2019) advierte que la igualdad de género en el mundo del trabajo requiere no solo eliminar discriminaciones explícitas, sino también garantizar condiciones institucionales que permitan acceso equitativo a oportunidades de desarrollo, liderazgo y movilidad laboral.

En síntesis, los datos reflejan que la promoción interna es altamente valorada por hombres y mujeres, pero su potencial se ve limitado por debilidades organizacionales en comunicación, transparencia y apoyo directivo. Desde una perspectiva científica, puede afirmarse que las empresas formales salvadoreñas cuentan con una fuerza laboral interesada en desarrollarse internamente; sin embargo, requieren fortalecer sus políticas de promoción, sus canales de información y el papel de las jefaturas para convertir esa disposición en procesos efectivos, equitativos y meritocráticos de movilidad interna.

### Las estrategias de promoción interna en las empresas formales de El Salvador de acuerdo con el cargo de las personas trabajadoras

El cargo que ocupa una persona trabajadora dentro de la estructura organizacional influye en la forma en que percibe sus posibilidades de crecimiento, movilidad interna y desarrollo profesional. En este sentido, las estrategias de promoción interna adquieren distinta relevancia según se trate de personal operativo, administrativo, mandos medios, jefaturas o alta dirección, ya que cada nivel jerárquico enfrenta condiciones diferenciadas de acceso a información, oportunidades de ascenso, acompañamiento y toma de decisiones.

Por ello, la movilidad interna debe comprenderse como una práctica estratégica de gestión del talento humano, orientada no solo a cubrir vacantes, sino también a fortalecer trayectorias laborales, retener capacidades clave y promover el desarrollo

organizacional (Armstrong & Taylor, 2020; Shipp et al., 2024).

Desde esta perspectiva, analizar las estrategias de promoción interna de acuerdo con el cargo desempeñado permite identificar en qué niveles ocupacionales existe mayor interés por acceder a oportunidades internas y dónde se presentan mayores barreras de comunicación, claridad procedimental y apoyo institucional.

Asimismo, este análisis resulta relevante porque los procesos de promoción deben fundamentarse en políticas claras, criterios meritocráticos y sistemas de desarrollo del talento humano que garanticen igualdad de oportunidades para las personas trabajadoras, independientemente de su posición jerárquica dentro de la empresa (Chiavenato, 2011; Eisenberger et al., 1986).

Los datos de la Tabla 2 evidencian que la percepción sobre las estrategias de promoción interna varía según el cargo desempeñado por las personas trabajadoras. El hallazgo más sobresaliente es que el personal operativo y administrativo concentra la mayor disposición a aplicar a una plaza interna: el 56 % manifestó que sí lo haría si tuviera la oportunidad, frente al 19 % de coordinación y jefatura y el 4 % de gerencia o alta dirección.

Este resultado sugiere que la promoción interna tiene mayor fuerza motivacional en los niveles ocupacionales de base, donde el ascenso puede representar mejora salarial, reconocimiento, estabilidad y desarrollo profesional. En línea con Shipp et al. (2024) la movilidad interna debe comprenderse como un mecanismo estratégico para gestionar trayectorias laborales, retener talento y fortalecer capacidades organizacionales.

Sin embargo, los resultados también muestran debilidades importantes en la comunicación y accesibilidad de las oportunidades internas. En el grupo operativo y administrativo, el 43 % indicó que no puede encontrar fácilmente ofertas laborales internas, el 41 % señaló que no puede solicitarlas con facilidad y el 40 % afirmó que no tiene claro el proceso para aplicar.

**Tabla 2**

*Las estrategias de promoción interna de acuerdo con el cargo de las personas trabajadoras*

| Cargo | Operativo y administrativo | | Coordinación y jefatura | | Gerente / directores (Alta dirección) | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Preguntas / Respuestas | Sí | No | Sí | No | Sí | No |
| P1: ¿Es consciente de las vacantes internas disponibles para la empresa que labora? | 43% | 25% | 13% | 11% | 4% | 2% |
| P2: ¿Puede encontrar fácilmente ofertas laborales internas? | 25% | 43% | 9% | 16% | 3% | 4% |
| P3: ¿Puede solicitar fácilmente ofertas laborales internas? | 27% | 41% | 9% | 15% | 3% | 3% |
| P4: ¿Tiene claro el proceso a seguir en ofertas de plazas internas? | 29% | 40% | 12% | 13% | 3% | 4% |
| P5: ¿Se siente apoyado por sus compañeros y equipo en la exploración de ofertas de trabajo internas? | 36% | 32% | 10% | 14% | 4% | 3% |
| P6: ¿La organización para la que trabaja lo alienta a moverse internamente? | 27% | 41% | 10% | 15% | 4% | 3% |
| P7: ¿Su jefe inmediato facilita el proceso de solicitud de ofertas de trabajo internas? | 31% | 38% | 8% | 17% | 3% | 3% |
| P8: Si tuviera la oportunidad de aplicar a una plaza interna, ¿lo haría? | 56% | 13% | 19% | 6% | 4% | 2% |
| P9: ¿Recibe algún tipo de información sobre el crecimiento interno de la empresa en que trabaja? | 30% | 39% | 10% | 14% | 3% | 3% |

*Nota*: Tomado de Hidalgo et al (2023).

Estos datos reflejan una brecha entre el interés por crecer dentro de la empresa y la existencia de mecanismos institucionales claros para hacerlo. Desde la perspectiva de Chiavenato (2011) la gestión del talento humano requiere políticas definidas de desarrollo, retención y evaluación, de modo que los procesos de promoción respondan a criterios formales y no a decisiones informales o discrecionales.

Otro hallazgo relevante es el papel limitado de la organización y de las jefaturas en el acompañamiento del desarrollo interno. En el personal operativo y administrativo, el 41 % señaló que la organización no lo alienta a moverse internamente y el 38 % indicó que su jefe inmediato no facilita el proceso de solicitud de ofertas internas.

Esto puede interpretarse como una debilidad en el apoyo organizacional percibido, entendido como la percepción de que la empresa valora las contribuciones de sus trabajadores y se preocupa por su bienestar y desarrollo (Eisenberger et al., 1986). Asimismo, Noe et al. (2002) destacan que el acompañamiento, la orientación y la mentoría son fundamentales para favorecer el desarrollo de carrera dentro de las organizaciones.

En los cargos de coordinación y jefatura también se observan señales de dificultad institucional. Aunque el 19 % manifestó que aplicaría a una plaza interna, el 16 % indicó que no puede encontrar fácilmente ofertas internas, el 15 % señaló que no puede solicitarlas con facilidad y el 17 % afirmó que su jefe inmediato no facilita el proceso.

Esto sugiere que incluso los mandos medios, que deberían tener mayor acceso a información organizacional, no necesariamente perciben procesos de promoción suficientemente claros. Armstrong y Taylor (2020) sostienen que los planes de carrera y sucesión deben ser gestionados de manera estructurada, con criterios transparentes y alineados a las necesidades estratégicas de la organización.

En el caso de gerencias y alta dirección, los porcentajes son menores, lo cual puede explicarse por la propia estructura jerárquica: existen menos plazas disponibles hacia arriba y, por tanto, menos posibilidades de movilidad ascendente. No obstante, también se observan respuestas negativas en aspectos como acceso a ofertas internas, claridad del proceso y comunicación sobre crecimiento interno. Esto indica que la promoción interna no debe limitarse al ascenso vertical, sino considerar también movimientos horizontales, asignaciones estratégicas, desarrollo de competencias y planes de sucesión, como señalan Shipp et al. (2024).

En síntesis, los datos reflejan que el personal operativo y administrativo representa el grupo con mayor expectativa de promoción interna, pero también el que enfrenta mayores barreras de información, claridad procedimental y apoyo institucional. Desde una perspectiva científica, puede afirmarse que las empresas formales salvadoreñas poseen una oportunidad estratégica para fortalecer la retención del talento humano mediante procesos de promoción interna más transparentes, comunicados y articulados con planes de carrera. No obstante, para que esta práctica sea efectiva, debe acompañarse de políticas claras, liderazgo facilitador y una cultura organizacional orientada al desarrollo profesional.

## Las estrategias de promoción interna en las empresas formales de El Salvador de acuerdo con la satisfacción salarial de las personas trabajadoras

La satisfacción salarial constituye un factor relevante en la forma en que las personas trabajadoras valoran su permanencia, motivación y posibilidades de crecimiento dentro de la organización. La compensación no solo representa una retribución económica por el trabajo realizado, sino también una señal de reconocimiento, equidad y valoración institucional.

En este sentido, cuando las personas perciben que su salario es justo y coherente con sus responsabilidades, competencias y desempeño, tienden a fortalecer su compromiso con la empresa y su disposición a proyectarse profesionalmente dentro de ella (Armstrong & Taylor, 2020; Robbins & Judge, 2017).

Desde esta perspectiva, analizar las estrategias de promoción interna según la satisfacción salarial permite comprender si las personas trabajadoras asocian las oportunidades de ascenso con mejores condiciones económicas, mayor reconocimiento y posibilidades reales de desarrollo profesional.

Asimismo, este análisis resulta importante porque la promoción interna puede funcionar como una herramienta estratégica de retención del talento humano, siempre que esté acompañada de criterios transparentes, políticas salariales coherentes y procesos organizacionales percibidos como justos (Chiavenato, 2011; Eisenberger et al., 1986).

Los datos de la Tabla 3 evidencian que la satisfacción salarial constituye un factor relevante para comprender la percepción de las estrategias de promoción interna en las empresas formales de El Salvador. Aunque el 56 % de las personas trabajadoras se declara no conforme con su salario, el 79 % manifiesta que aplicaría a una plaza interna si tuviera la oportunidad, lo que sugiere que la promoción interna es percibida como una posible vía de mejora económica, reconocimiento y desarrollo profesional.

Este hallazgo coincide con Adams (1965) quien plantea que las personas evalúan la justicia organizacional comparando sus aportes laborales con las recompensas recibidas; por tanto, cuando la compensación se percibe como insuficiente, las oportunidades de ascenso pueden adquirir un valor motivacional adicional.

**Tabla 3**

*Las estrategias de promoción interna en las empresas formales de El Salvador de acuerdo con la satisfacción salarial de las personas trabajadoras*

| Satisfacción hacia el salario | Conforme | | No conforme | |
|---|---|---|---|---|
| Preguntas / Respuestas | Sí | No | Sí | No |
| P1: ¿Es consciente de las vacantes internas disponibles para la empresa que labora? | 31% | 13% | 30% | 26% |
| P2: ¿Puede encontrar fácilmente ofertas laborales internas? | 22% | 22% | 15% | 41% |
| P3: ¿Puede solicitar fácilmente ofertas laborales internas? | 24% | 20% | 16% | 40% |
| P4: ¿Tiene claro el proceso a seguir en ofertas de plazas internas? | 25% | 19% | 19% | 37% |
| P5: ¿Se siente apoyado por sus compañeros y equipo en la exploración de ofertas de trabajo internas? | 30% | 14% | 21% | 35% |
| P6: ¿La organización para la que trabaja lo alienta a moverse internamente? | 27% | 18% | 14% | 41% |
| P7: ¿Su jefe inmediato facilita el proceso de solicitud de ofertas de trabajo internas? | 27% | 18% | 16% | 40% |
| P8: Si tuviera la oportunidad de aplicar a una plaza interna, ¿lo haría? | 40% | 4% | 39% | 17% |
| P9: ¿Recibe algún tipo de información sobre el crecimiento interno de la empresa en que trabaja? | 27% | 18% | 17% | 39% |

*Nota*: Tomado de Hidalgo et al (2023).

Un hallazgo especialmente importante es que las personas no conformes con su salario presentan mayores dificultades para percibir apoyo institucional. Por ejemplo, el 41 % de este grupo indica que no puede encontrar fácilmente ofertas laborales internas, otro 41 % señala que la organización no lo alienta a moverse internamente y el 40 % afirma que su jefe inmediato no facilita el proceso de solicitud.

Estos resultados sugieren que la insatisfacción salarial no aparece aislada, sino asociada a una percepción más amplia de debilidad organizacional en materia de comunicación, acompañamiento y desarrollo interno. Desde la teoría del apoyo organizacional percibido, Eisenberger et al. (1986) sostienen que las personas trabajadoras construyen juicios generales sobre cuánto la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar; por ello, la falta de información y apoyo en procesos de promoción puede reforzar la percepción de bajo reconocimiento institucional.

Asimismo, los datos muestran que incluso entre quienes están inconformes con su salario, existe una fuerte disposición a crecer dentro de la empresa, dado que el 39 % de este grupo aplicaría a una plaza interna, frente al 17 % que no lo haría. Este resultado es relevante porque indica que la insatisfacción salarial no necesariamente se traduce en rechazo hacia la organización, sino que puede expresar una expectativa de mejora mediante el ascenso. En línea con Bakker y Demerouti (2007) las oportunidades de desarrollo pueden funcionar como recursos laborales que fortalecen la motivación y el compromiso, siempre que estén acompañadas de procesos claros, apoyo supervisor y posibilidades reales de progreso.

En comparación, las personas conformes con su salario presentan mejores niveles de percepción positiva sobre las estrategias de promoción interna. El 31 % conoce las vacantes disponibles, el 27 % percibe que la organización lo alienta a moverse internamente y otro 27 % señala que su jefe inmediato facilita el proceso.

Esto sugiere que la satisfacción salarial puede estar vinculada con una percepción más favorable del sistema organizacional en su conjunto. Sin embargo, también se observa que aun dentro del grupo conforme existen respuestas negativas importantes, lo cual indica que la mejora de la promoción interna no puede depender únicamente de la compensación, sino también de la transparencia de los procesos, la comunicación interna y la gestión estratégica del talento humano.

En síntesis, los hallazgos reflejan una tensión central, evidenciada en el hecho que la promoción interna es altamente valorada por las personas trabajadoras, incluso cuando existe insatisfacción salarial, pero su efectividad se ve limitada por debilidades institucionales en información, claridad y apoyo.

Desde una perspectiva científica, puede afirmarse que las empresas formales salvadoreñas enfrentan el desafío de articular sus políticas salariales con planes de carrera, movilidad interna y criterios transparentes de ascenso. Como señalan Shipp et al. (2024) la movilidad interna debe gestionarse como una práctica estratégica, no solo como una respuesta operativa ante vacantes. Por tanto, si las organizaciones desean retener talento, deben vincular la promoción interna con compensaciones justas, reconocimiento al desempeño y oportunidades reales de desarrollo profesional.

### Las estrategias de promoción interna en las empresas formales de El Salvador de acuerdo con la satisfacción del clima laboral de las personas trabajadoras

El clima laboral constituye un factor determinante en la forma en que las personas trabajadoras perciben sus oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Un ambiente caracterizado por apoyo, comunicación clara, confianza y reconocimiento puede fortalecer la motivación, el compromiso y la disposición a participar en procesos de promoción interna.

En este sentido, la movilidad interna no depende únicamente de la existencia de vacantes, sino también de que las personas perciban condiciones organizacionales favorables, procesos transparentes y respaldo por parte de sus jefaturas y equipos de trabajo (Bakker & Demerouti, 2007; Eisenberger et al., 1986).

Desde esta perspectiva, analizar las estrategias de promoción interna según el nivel de satisfacción con el clima laboral permite identificar si las personas trabajadoras que se sienten más satisfechas con su entorno de trabajo perciben mayores facilidades para conocer, solicitar y acceder a oportunidades internas.

Asimismo, este análisis permite valorar si el clima laboral opera como un recurso organizacional que favorece la retención y el desarrollo del talento humano, tal como señalan Shipp et al. (2024) al plantear que la movilidad interna debe entenderse como una práctica estratégica vinculada al desarrollo profesional y al fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

Los datos de la Tabla 4 evidencian que la satisfacción con el clima laboral se relaciona de manera importante con la percepción de las oportunidades de promoción interna. El hallazgo más relevante es que, aunque el 79 % de las personas trabajadoras afirmó que aplicaría a una plaza interna si tuviera la oportunidad, persisten debilidades en la comunicación de vacantes, la claridad de los procedimientos y el apoyo institucional.

**Tabla 4**

*Las estrategias de promoción interna en las empresas formales de El Salvador de acuerdo con la satisfacción del clima laboral de las personas trabajadoras*

| Escala de satisfacción | 1.0 (Muy insatisfecho) | | 2.0 (Insatisfecho) | | 3.0 (Regular) | | 4.0 (Satisfecho) | | 5.0 (Muy satisfecho) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Preguntas / Respuestas | Sí | No | Sí | No | Sí | No | Sí | No | Sí | No |
| P1: ¿Es consciente de las vacantes internas disponibles para la empresa que labora? | 9% | 12% | 3% | 5% | 10% | 9% | 21% | 9% | 19% | 4% |
| P2: ¿Puede encontrar fácilmente ofertas laborales internas? | 3% | 18% | 2% | 6% | 4% | 15% | 13% | 17% | 15% | 8% |
| P3: ¿Puede solicitar fácilmente ofertas laborales internas? | 2% | 19% | 3% | 5% | 5% | 14% | 14% | 16% | 17% | 6% |
| P4: ¿Tiene claro el proceso a seguir en ofertas de plazas internas? | 3% | 18% | 3% | 5% | 7% | 12% | 14% | 16% | 18% | 5% |
| P5: ¿Se siente apoyado por sus compañeros y equipo en la exploración de ofertas de trabajo internas? | 2% | 19% | 3% | 5% | 9% | 10% | 18% | 12% | 19% | 4% |
| P6: ¿La organización para la que trabaja lo alienta a moverse internamente? | 2% | 19% | 1% | 6% | 6% | 13% | 14% | 15% | 18% | 5% |
| P7: ¿Su jefe inmediato facilita el proceso de solicitud de ofertas de trabajo internas? | 1% | 20% | 3% | 5% | 5% | 14% | 15% | 15% | 19% | 4% |
| P8: Si tuviera la oportunidad de aplicar a una plaza interna, ¿lo haría? | 8% | 12% | 5% | 3% | 17% | 2% | 29% | 1% | 20% | 3% |
| P9: ¿Recibe algún tipo de información sobre el crecimiento interno de la empresa en que trabaja? | 2% | 18% | 2% | 5% | 7% | 12% | 15% | 14% | 17% | 6% |

*Nota*: Tomado de Hidalgo et al (2023).

Esto confirma que la promoción interna no depende únicamente del interés individual, sino también de la existencia de sistemas organizacionales claros y accesibles, tal como señalan Shipp et al. (2024), quienes destacan que la movilidad interna debe gestionarse como una práctica estratégica de desarrollo y retención del talento.

Asimismo, se observa que las personas satisfechas y muy satisfechas con el clima laboral muestran mayor disposición a aplicar a oportunidades internas. Entre quienes se declaran satisfechos, el 29 % aplicaría, frente al 1 % que no lo haría; mientras que, entre los muy satisfechos, el 20 % aplicaría, frente al 3 % que no lo haría. Este resultado coincide con Bakker y Demerouti (2007), quienes sostienen que los recursos laborales, como el apoyo, la claridad y las oportunidades de desarrollo, fortalecen la motivación y el compromiso.

No obstante, los resultados también muestran limitaciones relevantes. Aproximadamente el 64 % indicó que no puede encontrar fácilmente ofertas internas, el 56 % señaló que no tiene claro el proceso para aplicar y el 58 % manifestó que su jefe inmediato no facilita suficientemente dicho proceso. Estos hallazgos pueden interpretarse como señales de bajo apoyo organizacional percibido, entendido como la percepción de que la empresa valora y respalda el desarrollo de sus trabajadores (Eisenberger et al., 1986). Además, evidencian la importancia de las jefaturas como actores clave en el acompañamiento de carrera, tal como plantean Noe et al. (2002).

En síntesis, los datos revelan una paradoja organizacional: las personas trabajadoras desean crecer dentro de sus empresas, pero las condiciones institucionales para hacerlo no parecen suficientemente consolidadas. Por tanto, la promoción interna en las empresas formales salvadoreñas tiene un alto potencial como estrategia de retención y desarrollo del talento humano; sin embargo, su efectividad depende de fortalecer la comunicación interna, la transparencia de los procesos, el apoyo de las jefaturas y la construcción de un clima laboral favorable.

## VALORACIÓN FINAL

Los resultados de esta investigación permiten sostener que la promoción interna constituye una de las principales oportunidades estratégicas para fortalecer la gestión del talento humano en las empresas formales de El Salvador. El hallazgo más contundente es que las personas trabajadoras muestran una alta disposición a crecer dentro de sus organizaciones, ya que el 79 % manifestó que aplicaría a una plaza interna si tuviera la oportunidad. Este dato revela que existe una base laboral interesada en permanecer, desarrollarse y aportar a la empresa; sin embargo, dicha disposición se enfrenta a debilidades institucionales relacionadas con la comunicación de vacantes, la claridad de los procedimientos, el apoyo de las jefaturas y la información sobre posibilidades reales de crecimiento profesional.

En este sentido, el estudio evidencia una paradoja organizacional relevante: las empresas cuentan con talento humano dispuesto a crecer internamente, pero no siempre generan las condiciones necesarias para convertir esa disposición en procesos efectivos de movilidad laboral. Esta situación limita el potencial de la promoción interna como mecanismo de motivación, retención y desarrollo de capacidades. Desde la literatura especializada, la movilidad interna debe entenderse como una práctica estratégica que permite gestionar trayectorias laborales, fortalecer competencias y retener talento clave dentro de la

organización (Shipp et al., 2024). Por tanto, cuando las empresas no comunican adecuadamente sus oportunidades internas o no establecen rutas claras de ascenso, desaprovechan una fuente valiosa de compromiso y continuidad organizacional.

Los hallazgos también muestran que las barreras no se concentran en un solo grupo, sino que atraviesan distintas variables de análisis. Tanto hombres como mujeres expresan interés similar por aplicar a plazas internas, lo cual indica que la aspiración de crecimiento profesional es compartida. No obstante, ambos grupos enfrentan dificultades relacionadas con el acceso a información, la facilidad para postular y el apoyo institucional. Esto permite afirmar que la igualdad de interés no garantiza igualdad efectiva de oportunidades, especialmente cuando los procesos no están suficientemente formalizados ni respaldados por criterios transparentes. En esa línea, la Organización Internacional del Trabajo (2019) señala que la igualdad en el ámbito laboral requiere condiciones reales de acceso, desarrollo y movilidad profesional, no solo ausencia formal de discriminación.

Asimismo, el análisis por cargo revela que el personal operativo y administrativo concentra la mayor expectativa de promoción interna, lo cual resulta particularmente significativo porque este grupo suele ubicarse en los niveles donde el ascenso representa una mejora concreta en reconocimiento, salario, estabilidad y desarrollo profesional. Sin embargo, también es el segmento que reporta mayores obstáculos para encontrar ofertas internas, solicitarlas con facilidad y comprender los procedimientos. Esta situación plantea un desafío central para las áreas de gestión humana; porque si las empresas desean retener talento desde sus bases operativas, deben construir sistemas de carrera interna más accesibles, comunicados y meritocráticos.

En cuanto a la satisfacción salarial, los datos reflejan que la inconformidad con la remuneración no elimina el interés por crecer dentro de la empresa. Por el contrario, muchas personas trabajadoras parecen interpretar la promoción interna como una vía posible para mejorar sus condiciones económicas y obtener mayor reconocimiento. Este hallazgo se vincula con la teoría de la equidad de Adams (1965), según la cual las personas comparan sus aportes laborales con las recompensas recibidas. En consecuencia, una política de promoción interna desvinculada de criterios salariales justos puede generar frustración, mientras que una estrategia articulada con compensaciones, desempeño y desarrollo profesional puede fortalecer el compromiso organizacional.

De igual manera, el clima laboral aparece como un factor decisivo. Las personas satisfechas y muy satisfechas con su ambiente de trabajo muestran mayor disposición a aplicar a oportunidades internas, lo que sugiere que el entorno organizacional influye en la forma en que se perciben las posibilidades de crecimiento. Este resultado coincide con Bakker y Demerouti (2007) quienes sostienen que los recursos laborales, como el apoyo, la claridad, la comunicación y las oportunidades de desarrollo, fortalecen la motivación y el compromiso. Por tanto, la promoción interna no puede analizarse de manera aislada, sino como parte de una cultura organizacional que informa, acompaña, reconoce y facilita el crecimiento de sus personas trabajadoras.

En términos generales, la investigación confirma que las empresas formales salvadoreñas enfrentan el reto de pasar de prácticas de promoción interna ocasionales o poco visibles hacia sistemas institucionalizados de

movilidad laboral. Esto implica establecer políticas claras, criterios meritocráticos, canales efectivos de comunicación, programas de formación, planes de carrera y jefaturas capaces de acompañar el desarrollo profesional. La promoción interna no debe entenderse únicamente como una alternativa para cubrir vacantes, sino como una estrategia de sostenibilidad organizacional, ya que permite aprovechar el conocimiento acumulado, fortalecer la permanencia del talento y construir relaciones laborales basadas en confianza y reciprocidad.

Por tanto, la valoración final del estudio es clara, en el sentido de que la promoción interna representa un recurso estratégico subutilizado en las empresas formales de El Salvador. Las personas trabajadoras quieren crecer, permanecer y desarrollarse dentro de sus organizaciones; sin embargo, las empresas deben demostrar mayor capacidad institucional para abrir, comunicar y gestionar esas oportunidades. Si las organizaciones salvadoreñas logran transformar la promoción interna en una política transparente, equitativa y vinculada al desempeño, podrán no solo mejorar la motivación y la retención del talento humano, sino también fortalecer su competitividad, su clima laboral y su legitimidad como empleadoras.

## Referencias


ACNUR. (2017, 26 de enero). *¿Qué es una ONG y cuál es su función social?* https://eacnur.org/es/blog/una-ong-funcion-social

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15.ª ed.). Kogan Page.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

BBVA. (2026, 3 de junio). *10 funciones del departamento de recursos humanos*. https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

CONAMYPE. (2018). *Informe de monitoreo*. https://www.conamype.gob.sv/download/encuesta-nacional-de-la-mype-2017/

DIGESTYC. (2021). *Encuesta de hogares de propósitos múltiples 2017: El Salvador*. https://www.bcr.gob.sv/documental/Inicio/vista/PUBLICACION_EHPM_2021.pdf

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Hidalgo Zelaya, T. A., Martínez Martínez, J. H., & Molina Platero, A. E. (2023). *Promoción interna en las empresas salvadoreñas* [Trabajo de graduación, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas].

Noe, R. A., Greenberger, D. B., & Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. *Research in Personnel and Human Resources Management, 21*, 129–173. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(02)21003-8

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Un paso decisivo hacia la igualdad de género: En pos de un mejor futuro del trabajo para todos*. https://www.ilo.org/publications/major-publications/quantum-leap-gender-equality-better-future-work-all

REDCOES. (2017). Principios generales que rigen el cooperativismo. *Boletín REDCOES*, (43). https://www.reddecontadores.com/wp-content/uploads/2021/02/Boletin-No.-43-Asociaciones-Cooperativas-El-Salvador.pdf

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson.

González, S. (2021, 26 de octubre). *Guía sistema de ascensos y promoción interna*. Sesame HR. https://www.sesamehr.es/guias/guia-para-disenar-un-sistema-de-ascensos-y-promocion-interna/

Shipp, A. J., Furst-Holloway, S., Harris, T. B., & Rosen, B. (2024). Internal mobility: A review and agenda for future research. *Journal of Management, 50*(1), 375–411. https://doi.org/10.1177/01492063231180826