



Facultad Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Reclutamiento interno como estrategia para el desarrollo  
organizacional del personal administrativo en las empresas de  
la ciudad de Guatemala**

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Kevin Rene Rojas Chávez

Guatemala, agosto 2020

**Reclutamiento interno como estrategia para el desarrollo  
organizacional del personal administrativo en las empresas de  
la ciudad de Guatemala**

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Kevin Rene Rojas Chávez

Licda. Rosa María Ortega Lemus (**Asesor**)

Mgtr. Emerson Corrales Lara (**Revisor**)

Guatemala, septiembre 2020

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cóbar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj**

Coordinador

Guatemala. 02 de marzo 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo Científico titulado **“Reclutamiento interno como estrategia para mejorar el desarrollo organizacional del personal administrativo en las empresas de la ciudad de Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y citas correspondientes.

Soy responsable de la presente publicación de estudio y para efectos legales soy único responsable de su contenido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kevin R. Rojas', with a large, stylized flourish at the end.

Kevin Rene Rojas Chávez

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No: 000005346

REF.: C.C.E.E.LIC.ADMON.A03-PS.002.2020

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 1 DE JULIO DE 2020

DICTAMEN

Tutor: Licenciada Rosa María Ortega Lemus

Revisor: Licenciado Emerson Corrales Lara

Carrera: Licenciatura En Administración de Empresas

En el Artículo Científico titulado: "Reclutamiento interno como estrategia para el desarrollo organizacional del personal administrativo en las empresas de la ciudad de Guatemala,"

Presentada por: Kevin René Rojas Chávez.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado

M.A. Ronald Antonio García Durán  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala 2 de marzo de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente.

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado **“Reclutamiento interno como estrategia para mejorar el desarrollo organizacional del personal administrativo en las empresas de la ciudad de Guatemala”**, realizado por Kevin René Rojas Chávez, ID 000005346, estudiante de Licenciatura de Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rosa María Ortega Lemus', with a stylized flourish at the end.

Licda. Rosa María Ortega Lemus

Colegiado Activo 14366

Guatemala, 25 de marzo 2020

Señores Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

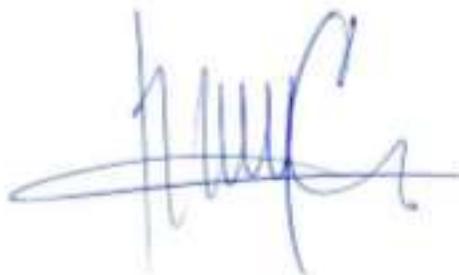
Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“Reclutamiento interno como estrategia para mejorar el desarrollo organizacional del personal administrativo en las empresas de la ciudad de Guatemala”**, realizado por Kevin Rene Rojas Chávez, ID 000005346, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Revisión del mismo haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio Dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Emerson Corrales Lara', written in a cursive style.

Mgtr. Emerson Corrales Lara

Colegiado Activo 13,036

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Por haberme permitido vivir hasta este día, por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en momentos de debilidad, por ser mi luz y camino.

### **A mis padres:**

Por su esfuerzo y sacrificio para poder llegar a este punto de mi carrera, que con su ejemplo, dedicación y palabras de aliento nunca bajaron los brazos para que yo tampoco lo hiciera.

### **A mis hermanas:**

Por darme un ejemplo de amor, por inspirarme a ser una mejor persona, por la felicidad y diversas emociones que siempre me ha causado.

### **A mi esposa:**

Por entenderme en todo, porque en todo momento fue apoyo incondicional en mi vida, por darme el privilegio de ser padre de una hermosa hija.

### **A mis catedráticos:**

Por su arduo trabajo en transmitirme sus conocimientos en los temas que corresponden a mi profesión.

### **A mis amigos:**

Por su aprecio y unión, por siempre aportar cosas positivas a mi vida, por darme consejos de bien y acompañarme en todo este proceso.

### **A Universidad Panamericana:**

Por darme la oportunidad de concluir mi Licenciatura.

# Contenido

<b>Astract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Metodología</b>	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Pregunta de investigación	2
1.3. Objetivos de investigación	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos	2
1.4. Definición del tipo de investigación	2
1.4.1. Investigación descriptiva	2
1.5. Sujetos de investigación	3
1.6. Alcance de la investigación	3
1.6.1 Temporal	3
1.6.2 Geográfico	3
1.7. Definición de la muestra	3
1.7.1 Empleo de muestra finita	4
1.8. Definición de los instrumentos de investigación	5
1.9. Recolección de datos	5
1.10. Procesamiento y análisis de datos	5
<b>Capítulo 2</b>	6
<b>Resultados</b>	6
2.1 Presentación de los resultados	6
<b>Capítulo 3</b>	21
<b>Discusión</b>	21
3.1 Extrapolación	21

3.2	Hallazgos y análisis general	24
3.3	Conclusiones	26
	<b>Referencias</b>	27
	<b>Anexos</b>	28

## Lista de gráficas

Gráfica 1:	Frecuencia de vacantes internas	6
Gráfica 2:	Compromiso de la empresa con el desarrollo organizacional	7
Gráfica 3:	Reclutamiento interno	8
Gráfica 4:	Tiempo de reclutamiento	9
Gráfica 5:	Comunicación en área laboral	10
Gráfica 6:	Cultura y clima laboral	11
Gráfica 7:	Métodos de reclutamiento interno	12
Gráfica 8:	Adaptación de colaboradores a cultura organizacional	13
Gráfica 9:	Seguimiento al desarrollo interno	14
Gráfica 10:	Reconocimientos de logros	15
Gráfica 11:	Importancia de los planes de carrera	16
Gráfica 12:	Relación del trabajo con habilidades del colaborador	17
Gráfica 13:	Preocupación de la empresa hacia el desarrollo profesional	18
Gráfica 14:	Conformidad con implementación de programas de desarrollo	19
Gráfica 15:	Oportunidades de crecimiento interno	20

## **Abstract**

En la investigación realizada, se tomaron en cuenta las opiniones del personal administrativo de empresas en la ciudad de Guatemala, debido a que ellos son los indicados para determinar si para las empresas el desarrollo organizacional es un factor importante.

Basándose en la información obtenida se pudo observar que, a nivel interno no se realizan comúnmente convocatorias para un desarrollo estable, por lo que se genera elementos desfavorables como desmotivación, baja productividad y un clima laboral negativo lo que influye en el rendimiento del personal administrativo.

Se determinó que los diferentes factores que conforman el desarrollo organizacional dependen de motivación, productividad, rendimiento, clima organizacional y una cultura interna generalizada.

## **Introducción**

La presente investigación tiene como finalidad determinar si el reclutamiento interno representa una estrategia para mejorar el desarrollo organizacional del personal administrativo en las empresas de la ciudad de Guatemala, el desarrollo organizacional es esencial para un clima y cultura laboral positiva, por lo que se le debe dar importancia y seguimiento para que el personal de las empresas mantenga su productividad.

Constantemente las empresas tienen un objetivo en común, la reducción significativa en costos. El desarrollo organizacional tiene varias ventajas intrínsecas y extrínsecas, las cuáles influyen en las actividades de los colaboradores. El reclutamiento interno posee varias ventajas para la empresa como; Reducción de costos y tiempo, retención de talento clave, motivación y sana competencia, certeza y aprovechamiento de inversión en programas de desarrollo de personal. No necesariamente para cada posición se debe de buscar talento externo, sobre todo si dentro de la empresa hay personal capaz y entrenado para llevar a cabo funciones de una nueva vacante.

En el primer Capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, en donde se plantea la situación actual del reclutamiento interno y desarrollo organizacional, para posteriormente, redactar la pregunta de investigación que pretende indagar en el desarrollo organizacional, posteriormente, se presentan los objetivos de la investigación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta planteada.

En el segundo Capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas, las cuales permiten identificar por medio de varias interrogantes la importancia que brindan las empresas al desarrollo organizacional.

En el tercer Capítulo se expone la extrapolación de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, basándose en los hallazgos encontrados; de igual manera este capítulo presenta las teorías de varios autores con las ideas obtenidas.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

El desarrollo organizacional es el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en término de todos sus objetivos. Los procesos de reclutamiento se basan en encontrar el talento más adecuado para los puestos de trabajo, asimismo, reclutar a personas capaces de incrementar el valor por medio de un buen trabajo es imprescindible para garantizar el buen progreso y futuro de la empresa.

En la actualidad existe desvalorización del recurso humano interno, muchas de las organizaciones no velan por el crecimiento interno del personal (administrativo), por lo que los colaboradores en ocasiones pueden llegar a sentir desmotivación, descoordinación, disminución de productividad, e incluso se puede formar un clima laboral negativo.

Muchas de las empresas en Guatemala no se esfuerzan por reclutar personal internamente, primero, porque no cuentan con un proceso estructurado sobre reclutamiento interno, esto quiere decir que internamente no existen métodos orientados a analizar y convertir requisitos dentro de las especificaciones para dichos procesos.

De igual manera hay desconocimiento sobre los procedimientos para el reclutamiento de postulantes internos. El reclutamiento y selección de personal es un proceso detallado para encontrar al candidato ideal para un puesto de trabajo.

Asimismo, se ha observado que muchas veces el departamento de Recursos Humanos no posee manuales internos sobre requerimientos específicos para realizar un reclutamiento interno, no existen planes de carrera definidos que faciliten y promuevan el crecimiento de los colaboradores en las organizaciones a las que pertenecen.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Es el reclutamiento interno una estrategia eficaz para mejorar el desarrollo organizacional del personal administrativo en las empresas de la ciudad de Guatemala?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### 1.3.1 Objetivo general

- Determinar si el reclutamiento interno representa una estrategia para mejorar el desarrollo organizacional del personal administrativo en las empresas de la ciudad de Guatemala.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el modelo actual del proceso de reclutamiento interno.
- Evaluar la existencia de una cultura organizacional que fomente la promoción y desarrollo de los colaboradores de las empresas.
- Definir las necesidades de mejora de los planes de carrera dentro del desarrollo organizacional.

## **1.4 Definición del tipo de investigación**

### 1.4.1 Investigación descriptiva

Para esta investigación se utilizó el tipo de investigación descriptiva, ya que permite presentar factores que tienen como objetivo la evaluación de algunas características de una población o situación en particular. En la investigación descriptiva, el objetivo es describir el comportamiento o estado de un número de variables.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para los resultados, de igual manera tiene enfoque cuantitativo por una relación estructurada de causa y efecto entre el problema y los factores de una población en particular.

El método es inductivo debido a que las premisas son las que proporcionan la evidencia que brinda la veracidad de una conclusión, asimismo, permite que los resultados obtenidos en la recolección de datos se analicen y así se presenten datos concretos de la investigación.

## **1.5 Sujeto de investigación**

El estudio realizado se conformó por el personal administrativo de diferentes empresas actualmente activas en la ciudad de Guatemala. Por lo que el personal encuestado fueron mujeres y hombres entre las edades de 24 a 43 años; un alto porcentaje con nivel académico universitario, y entre la mayoría se encuentran personas casadas o unidas por hecho, de igual manera solteros y divorciados.

El personal se encuentra dentro de la población económica activa (PEA), situados en diferentes niveles socioeconómicos, actualmente residen en la ciudad capital de Guatemala. Asimismo, este personal tiene una jornada de trabajo de 8 horas diarias en días activos en su mayoría, algunos trabajan hasta 10 horas y los sábados 4 horas, esto depende las funciones de puesto y responsabilidades laborales.

## **1.6 Alcance de la investigación**

### **1.6.1 Temporal**

La presente investigación se llevó a cabo en un transcurso de 5 meses, comprendido del mes de octubre del año 2019 al mes de abril de 2020.

### **1.6.2 Geográfico**

La investigación se llevó a cabo en las empresas actualmente activas ubicadas en la zona 9,10, 4 de la ciudad de Guatemala.

## **1.7 Definición de la muestra**

### **1.7.1 Empleo de muestra infinita**

La muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra, solo podrán referirse a la población en referencia.

La expresión población es utilizada para indicar el conjunto de elementos del cual se extrae la muestra, y las poblaciones por su tamaño se pueden definir como infinitas o finitas, para este estudio la muestra será infinita y se define con la fórmula reflejada en la siguiente imagen.

$$n = \frac{z^2 (p * q)}{e^2}$$

De acuerdo con información obtenida por los datos del Mineco en la ciudad de Guatemala existen 359,710 empresas activas, por lo que se tomó 1 puesto administrativo por empresa, por lo que en la ciudad de Guatemala el tamaño de la población es de 359,710 puestos administrativos en empresas concentradas en el área de investigación.

Cabe mencionar que no se empleó prueba piloto, por lo que se determinó utilizar valores de 0.5 para probabilidades de éxito y probabilidades de fracaso, las cuales están representadas por p y q.

De igual manera el nivel de confianza en la muestra es de 0.93 de acuerdo con la tabla de valores de Z este porcentaje de confianza se representa en 1.81, y un error muestral de 0.08.

Probabilidad de éxito (p) = (0.5)

Probabilidad de fracaso (q) = (0.5)

Nivel de confianza (Z) = (1.81)

Error de muestreo (e) = (0.08)

$$n = \frac{1.81^2 (0.5 * 0.5)}{0.08^2}$$

n= 128

El resultado es de 128 personas siendo esta la muestra para la investigación.

### **1.8 Definición de los instrumentos de investigación**

La encuesta es una técnica aplicada en la investigación que favorecen a la obtención de datos necesarios para el correcto análisis de un grupo de personas que son objeto de estudio. Este tipo de herramienta sin duda genera confiabilidad y hace que el procedimiento para obtener la información sea más rápido y eficaz.

Para obtener los datos necesarios para los resultados de la investigación se utilizó una encuesta. Una encuesta es una serie de preguntas que se realiza a personas para reunir datos, en este caso información metódica acerca de las variables de la investigación. La encuesta se conformó por 15 preguntas cerradas, las cuales contaron con escala ordinal y nominal para poder obtener una mejor medición de resultados y variables.

### **1.9 Recolección de datos**

La recolección de datos se refiere al proceso y el resultado de recolectar información relevante acerca de un tema en particular. Esto por medio de las encuestas realizadas al personal administrativo de empresas activas ubicadas en la ciudad de Guatemala.

### **1.10 Procesamiento y análisis de datos**

Posteriormente de aplicar la encuesta para la recopilación de datos se procedió a tabular por medio de una hoja electrónica en Excel, para presentar las gráficas. El tipo de graficas que se utilizaros para la discusión y análisis de los resultados fueron de tipo circular para un mejor manejo de datos y resultados, estableciendo las conclusiones de la información procesada.

## Capítulo 2

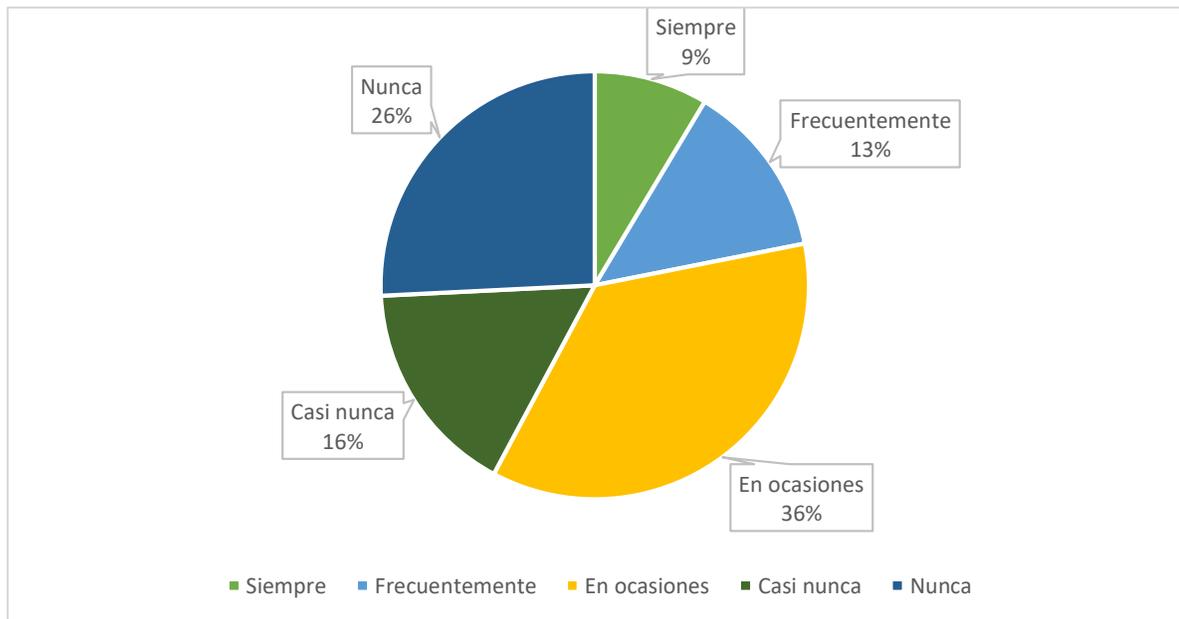
### Presentación de resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

#### Gráfico no. 1

##### Frecuencias de vacantes internas

1. ¿Al existir una vacante en su empresa con qué frecuencia se realiza la convocatoria a nivel interno?

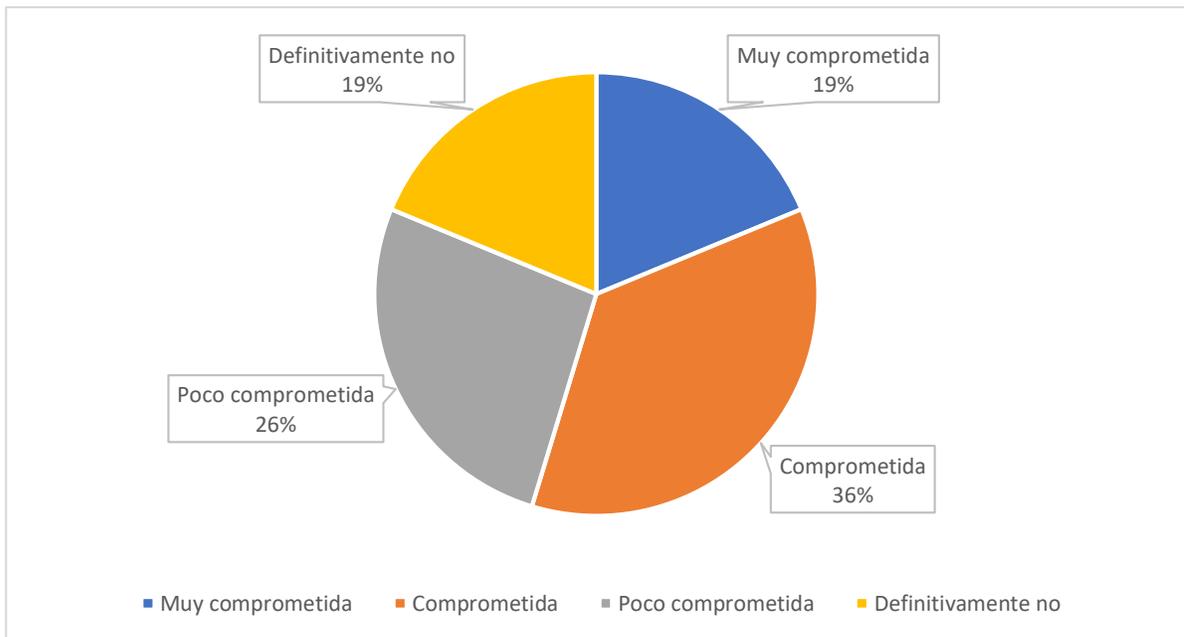


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 2

Compromiso de la empresa con el desarrollo organizacional

2. ¿Qué tan comprometida siente que está la empresa donde labora, con el desarrollo organizacional positivo?

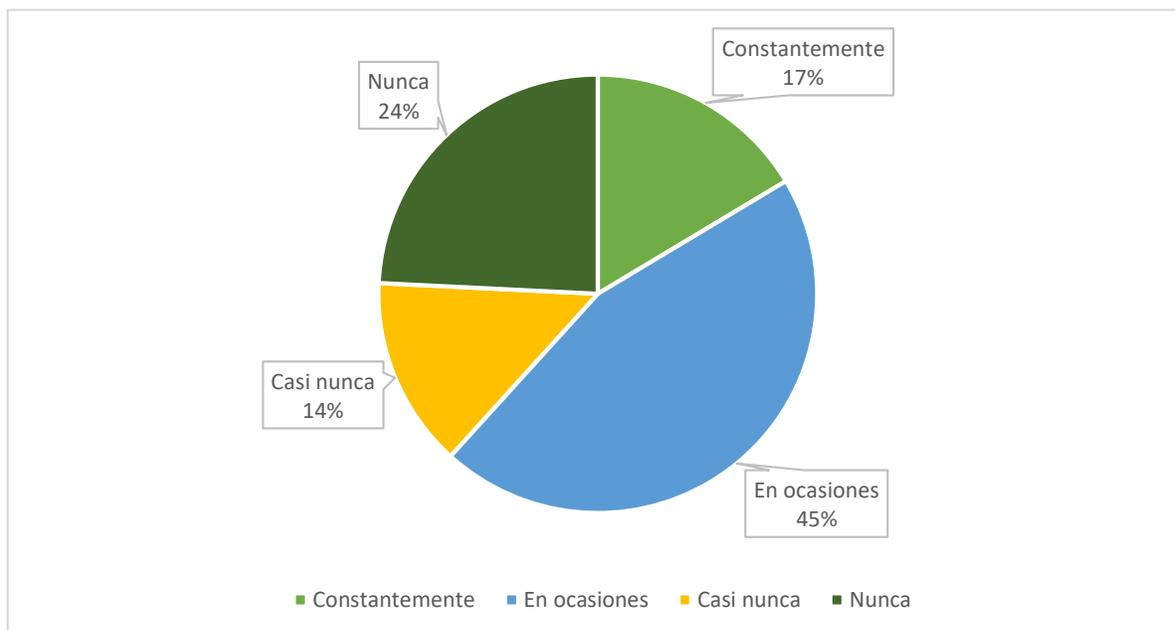


Fuente: elaboración propia, año 2020

### Gráfica no. 3

#### Reclutamiento interno

3. En el tiempo que lleva laborando en la empresa ¿ha notado que han ascendido a colaboradores internos?

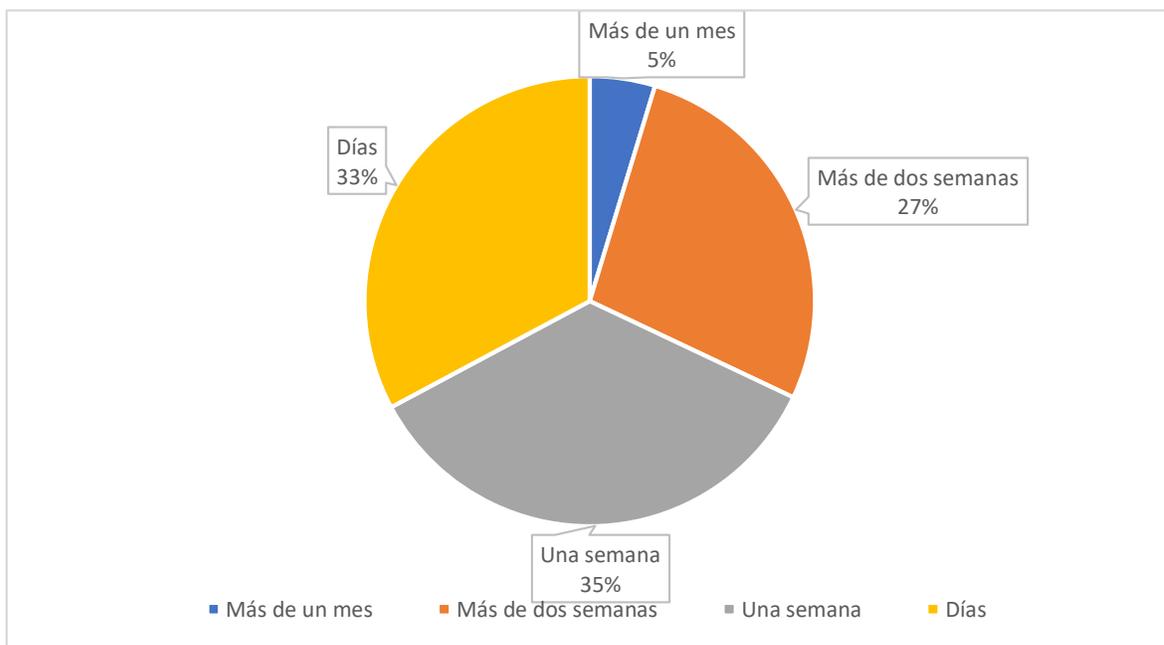


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 4

### Tiempo de reclutamiento

4. ¿Al momento en que exista una plaza vacante en su empresa cuánto tiempo tarda el proceso de reclutamiento?

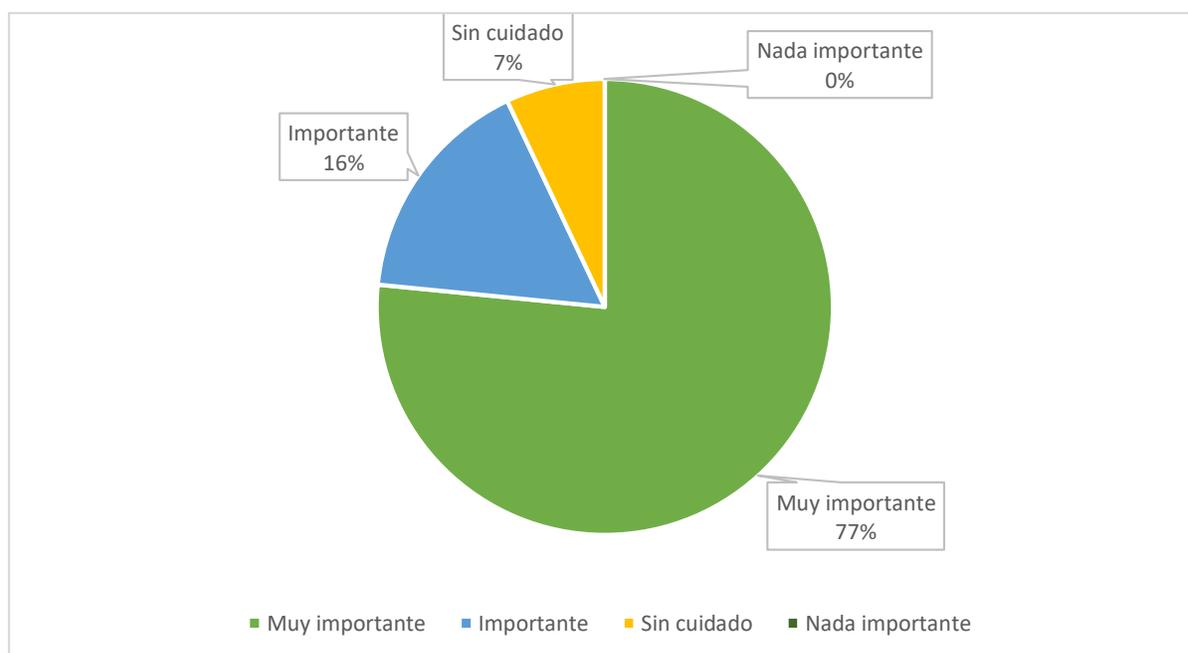


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 5

### Comunicación en área laboral

5. ¿Qué tan importante considera que es la comunicación efectiva dentro de los grupos de trabajo?

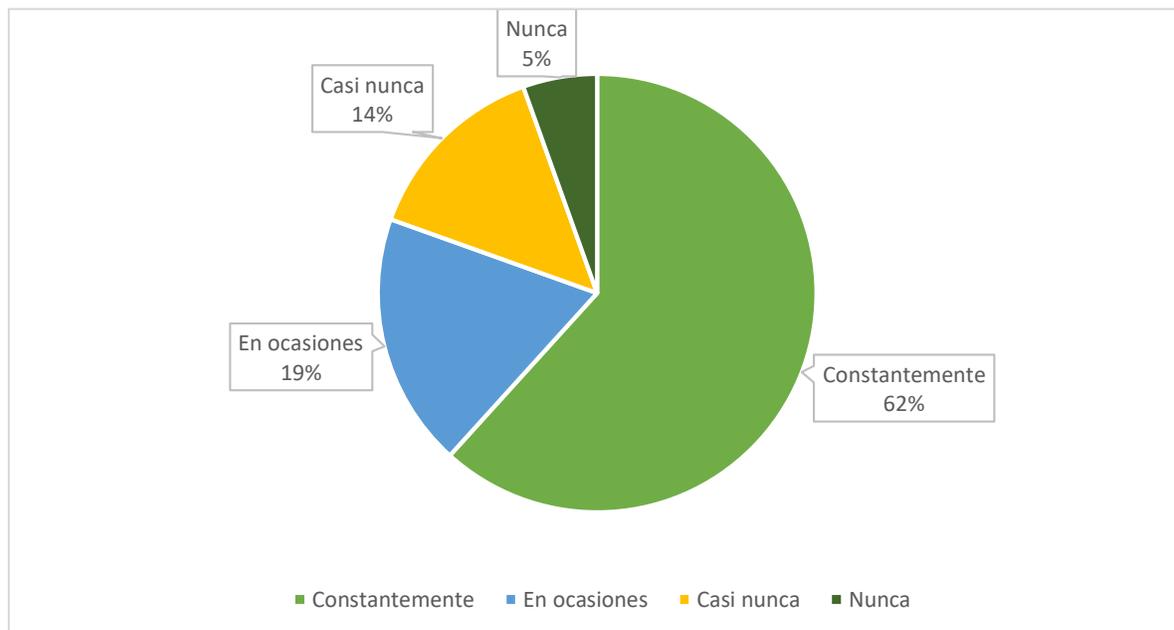


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 6

### Cultura y clima laboral

6. La cultura y clima laboral son factores importantes dentro del desarrollo organizacional ¿con qué frecuencia les dan seguimiento a estos temas en su empresa?

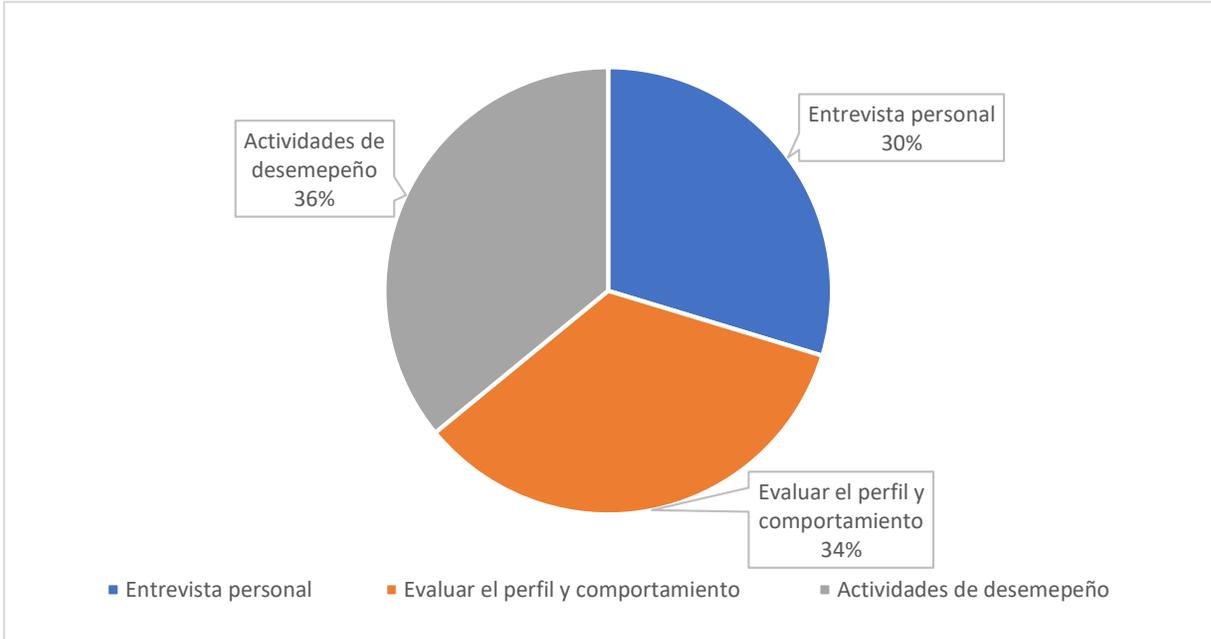


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 7

### Métodos de reclutamiento interno

7. ¿Qué método de contratación considera que es la mejor opción para cada uno de los postulantes internos?

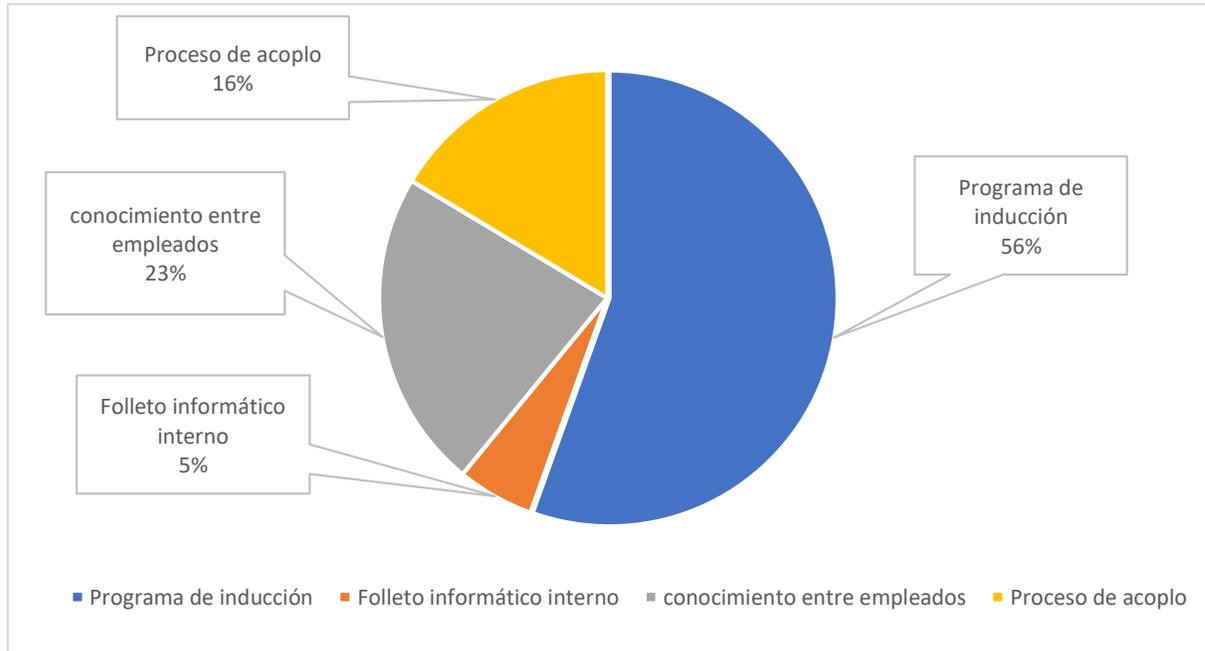


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 8

### Adaptación de colaboradores a cultura organizacional

8. ¿Qué actividades realiza la empresa donde labora para que los nuevos empleados adopten las nuevas ideas, cultura y forma de pensar en la empresa?

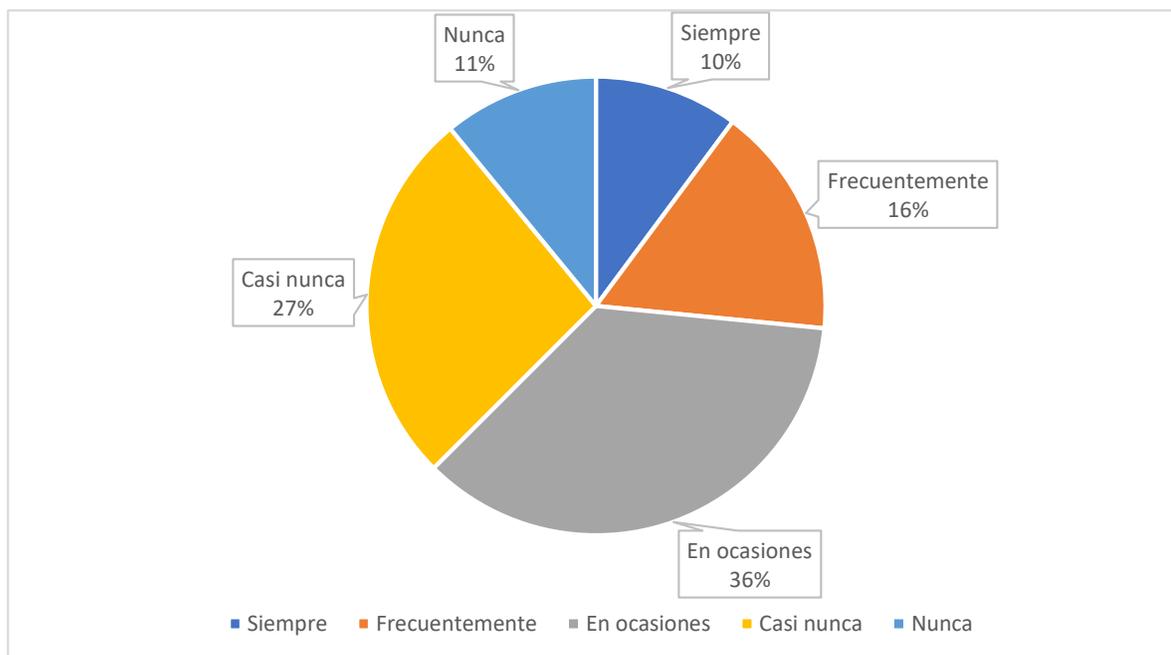


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 9

### Seguimiento al desarrollo interno

9. ¿Con qué frecuencia la empresa donde labora le da seguimiento al desarrollo interno de sus colaboradores?

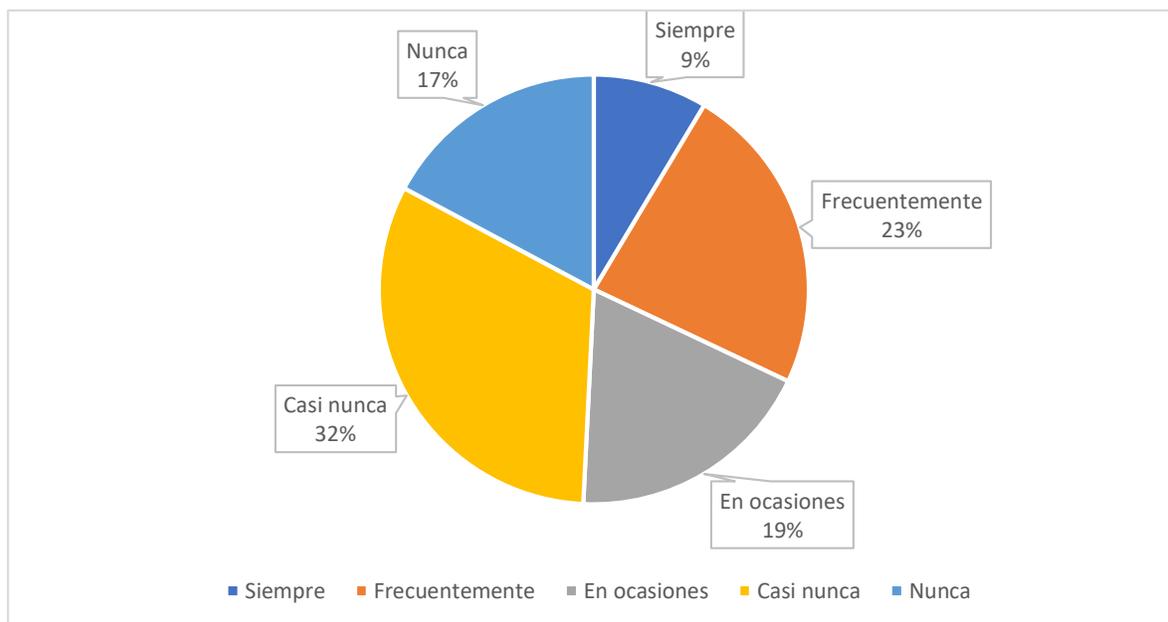


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 10

### Reconocimiento de logros

10. ¿En la empresa donde labora, con qué frecuencia le reconocen los logros destacados?

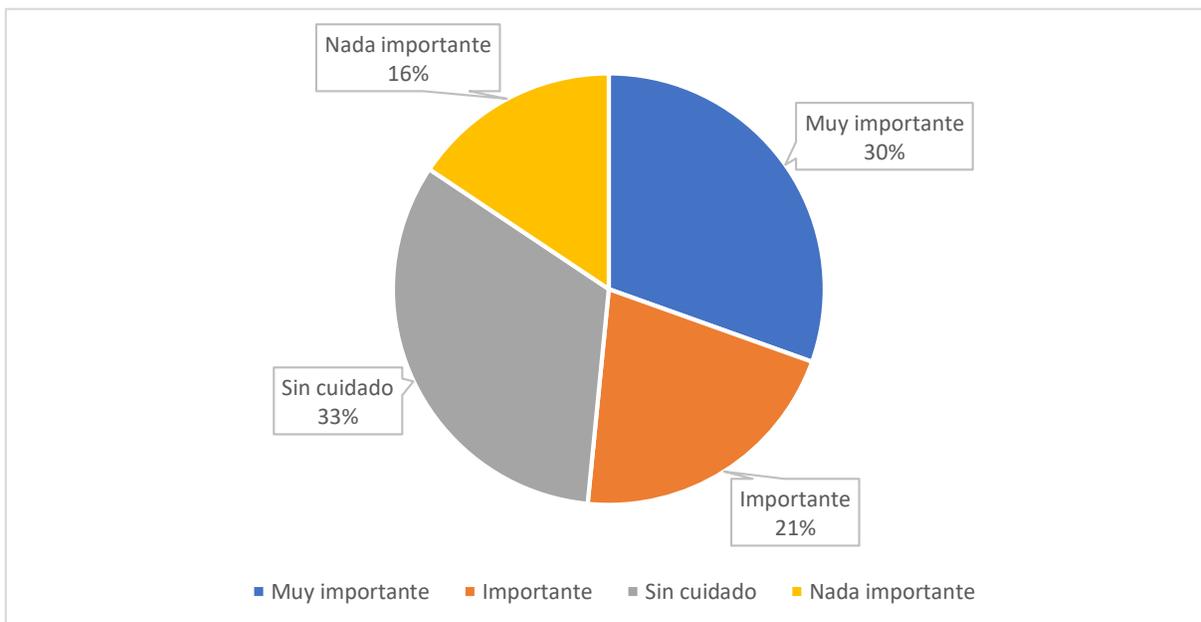


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 11

### Importancia de los planes de carrera

11. ¿Qué tan importante cree que es para el departamento de recursos humanos los planes de carrera del personal administrativo en su empresa?

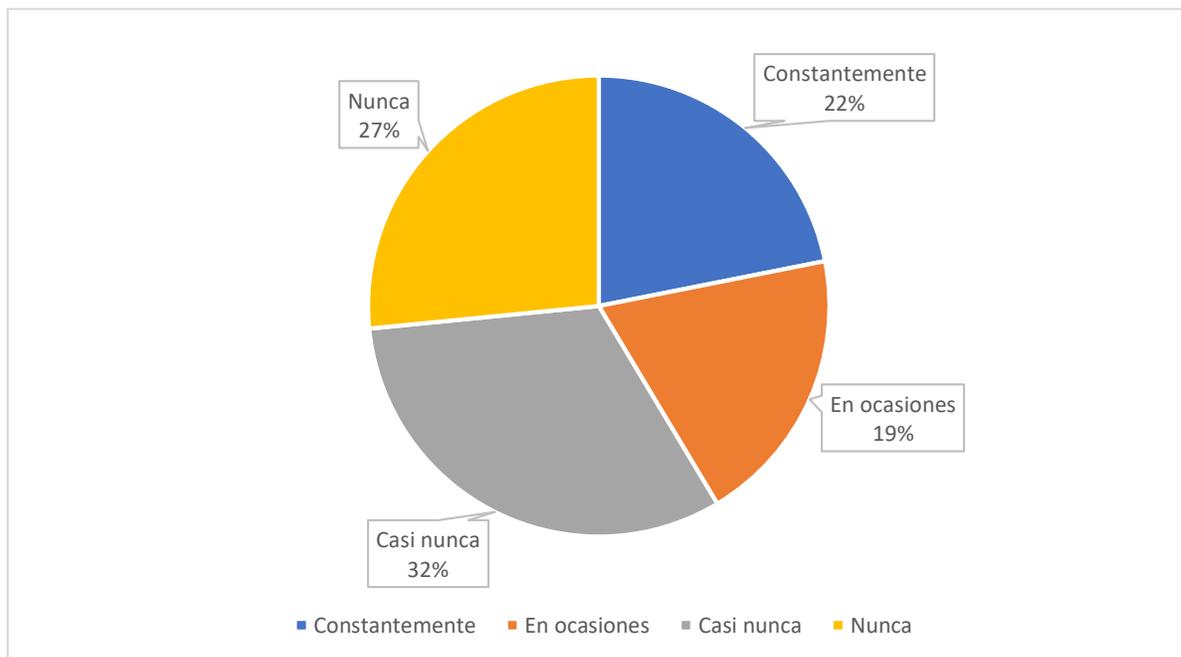


Fuente: elaboración propia, año 2020

## Gráfica no. 12

### Relación del trabajo con las habilidades del colaborador

12. ¿internamente le han preguntado si su trabajo va de acuerdo con sus intereses, habilidades y personalidad?

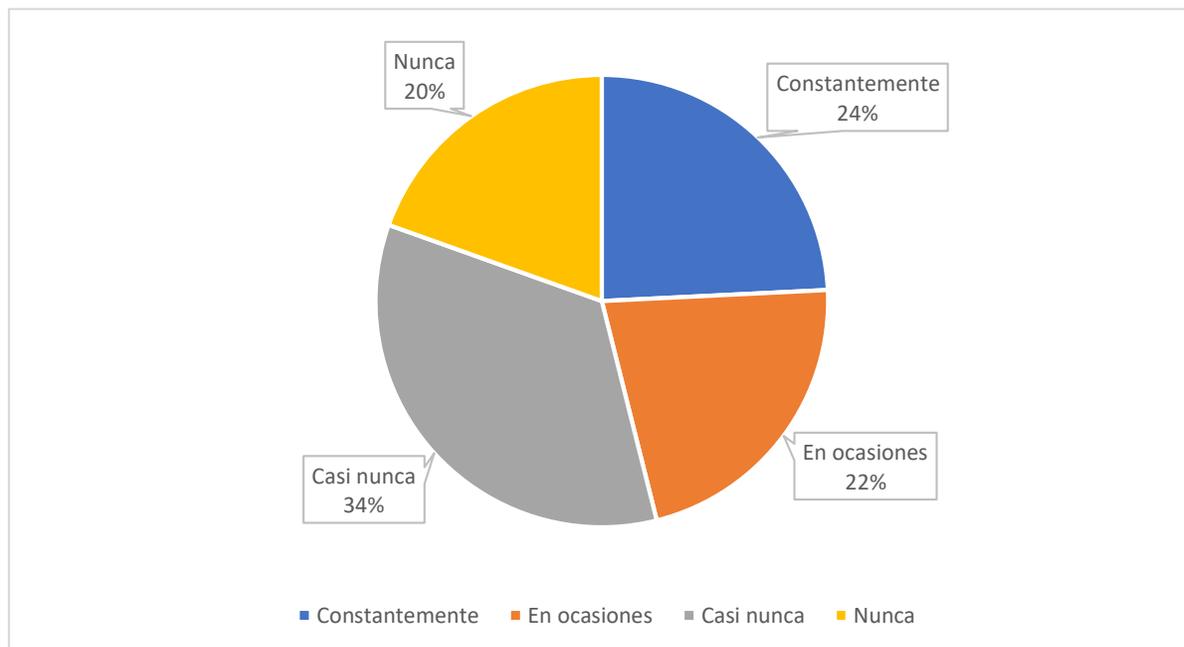


Fuente: elaboración propia, año 2020

### Gráfica no. 13

Preocupación de la empresa hacia el desarrollo profesional

13. ¿En la empresa donde labora, se preocupan por su desarrollo organizacional?

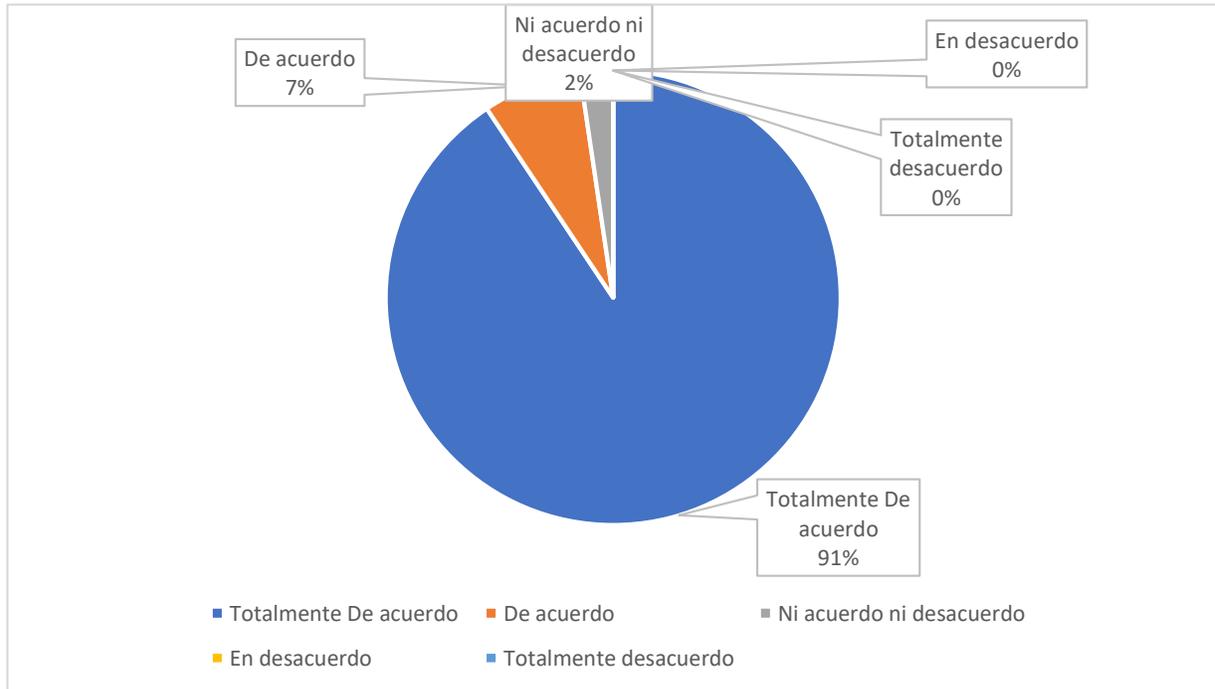


Fuente: elaboración propia, año 2020

### Gráfica no. 14

Conformidad con implementación de programas de desarrollo

14. ¿Qué tan de acuerdo estaría si hubiera un programa de desarrollo para poder incrementar su productividad en el trabajo?

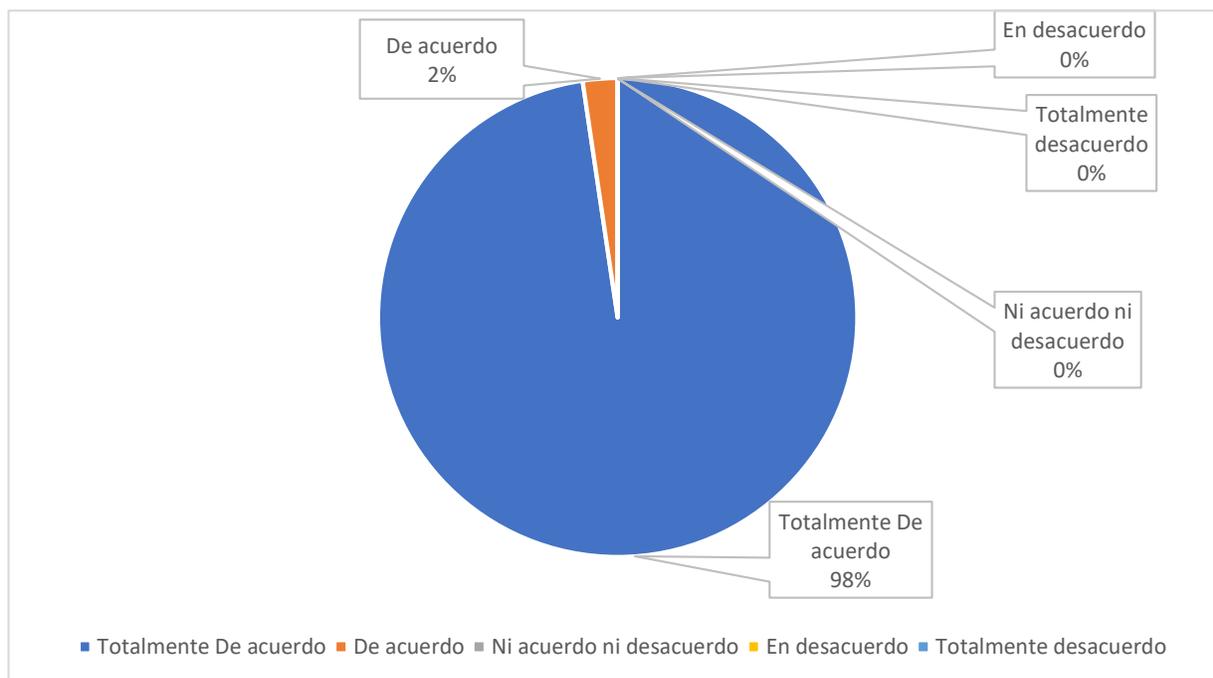


Fuente: elaboración propia, año 2020

### Gráfica no. 15

#### Oportunidades de crecimiento interno

15. ¿Qué tan de acuerdo estaría si la empresa donde labora le brinde oportunidades de crecimiento y desarrollo



Fuente: elaboración propia, año 2020

## Capítulo 3

### Discusión

#### 3.1 Extrapolación

En la actualidad algunas empresas no velan por un desarrollo organizacional efectivo, en ocasiones se pueden presentar ciertas circunstancias en las cuales las empresas se pueden encontrar inmersas en un caos interno, del que en ocasiones resulta difícil salir. El cambio frecuente de empleados en una empresa, sin duda, afecta la credibilidad de los propios colaboradores que ven cómo rotan personas externas a diferentes puestos administrativos, lo cual no ayuda a proporcionar la estabilidad laboral que requieren las empresas para generar confianza, motivación y compromiso, lo cual puede afectar la competitividad y posicionamiento en el mercado de las organizaciones.

El presente estudio indica que la comunicación es muy importante para promover una cultura organizacional efectiva, esto incide en la motivación de los colaboradores y en el desarrollo organizacional. Las empresas que no fomenten una cultura organizacional tendrán personal con baja productividad, desmotivación, falta de confianza y compromiso.

Anthony Robbins (2011) indica que “Para comunicarse de manera efectiva, debemos darnos cuenta de que todos somos diferentes en la forma en que percibimos el mundo y usar este conocimiento como guía para nuestra comunicación con los demás” (p.237).

La comunicación no solo debe ser la interacción entre un grupo de trabajo. La comunicación es el proceso social fundamental que sirve para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización.

Por medio de la comunicación efectiva, los colaboradores se pueden sentir motivados con las tareas diarias ya que al comunicarles a los empleados que han hecho un buen trabajo, los hace sentirse motivados y su desarrollo siempre será efectivo.

Álvarez (2013) expresa que: “La comunicación es concebida como una serie de instrumentos y herramientas al servicio de objetivos de corporaciones e instituciones y que, poco a poco, van

instaurándose como factores internos de valor estratégicos para fomentar la cultura organizacional” (p.28).

Otro factor muy importante es la falta de convocatorias internas al haber plazas vacantes en las empresas, esto incide en que no se toma en cuenta el reclutamiento para el personal interno, lo que conlleva a preocupación por el desarrollo organizacional de los equipos de trabajo y los procesos administrativos de las empresas.

Son pocas las empresas que reclutan personal internamente, esto se debe a que algunas organizaciones no cuentan con manuales de reclutamiento interno, otras entidades consideran que esto tiene varias desventajas que pueden poner en riesgo los procesos de las empresas.

De acuerdo con Ralph W. Emerson (2009) “El desarrollo organizacional permite a las empresas analizar y realizar cambios internamente para mejorar la efectividad, las habilidades, los procesos, el rendimiento y conocimiento” (p.133).

La estructura fundamental de una buena gestión del talento se basa en su reclutamiento, selección y retención del talento humano. Las empresas que seleccionan personal internamente ya sea por un ascenso (movimiento vertical), traslado (movimiento horizontal) o por ser transferido con ascenso (movimiento diagonal) tienen ciertas ventajas para la empresa como: motivación en los empleados, reducción de costos, el proceso es más rápido, entre otros.

Para implementar un adecuado plan de desarrollo organizacional, es necesario abrir los canales de comunicación al interior de la empresa y fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la misma, desde los más altos puestos jerárquicos. La implementación efectiva de un plan de desarrollo organizacional permitirá, mejorar las relaciones entre los colaboradores, impulsa el trabajo en equipo, eleva la competitividad sana y construye también un clima laboral sólido.

El desarrollo estratégico de recursos humanos tiene como objetivo combinar los procesos de aprendizaje aleatorios y dispersos. Es un enfoque integral de cambios planificados, en donde el pilar principal es el elemento humano. “Éste debe estar acompañado de herramientas, estrategias y prácticas para equilibrar la calidad de vida, sentido de pertenencia, así como el alineamiento de los objetivos de la empresa con los del colaborador para aumentar su productividad” (Seinfeld, 2011 p. 149)

Hoy en día la comunicación efectiva dentro de los grupos de trabajo es importante, por lo que el trabajo en equipo es vital para fomentar la cultura organizacional y productividad. El trabajo en equipo es fundamental para lograr los objetivos y metas de forma concisa, se toman en cuenta las opiniones de todo el equipo y se toman decisiones de forma exitosa.

Trabajar en equipo permite alcanzar grandes triunfos. Por ello, es importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada empleado, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos. Otro aspecto para tomar en cuenta es generar un buen ambiente y cultura organizacional, así se sentirán todos parte del grupo y se orientarán en la misma dirección.

Churchill (2012) indica que: “El objetivo del trabajo en equipo es poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida” (p. 54).

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre los empleados. Cuando se trabaja en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficaz. Se suele pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa más que eso.

El trabajo en equipo dentro de la cultura organizacional es de mucha importancia ya que genera factores internos como: compromiso, confianza, coordinación, comunicación y sobre todo compatibilidad lo que genera para los empleados un clima laboral sano y que la cultura organizacional sea eficaz.

Las organizaciones están en un permanente trabajo para lograr un cambio que genere mayor productividad. Según Enrique Deaver (2013): “Un buen equipo multidisciplinario es esencial para un alto rendimiento en cualquier emprendimiento. Trabajar bajo ese esquema no implica que todos se enfoquen en la misma tarea, se trata de una sinergia en la que todos aportan algo, enriqueciendo el trabajo” (p. 22)

Fomentar siempre una cultura organizacional de éxito para los colaboradores es importante para que los resultados sean eficaces y los empleados siempre sean productivos. Por otro lado, muchos de los colaboradores no son reconocidos por sus logros destacados dentro de la empresa, esto genera desmotivación, clima laboral inestable y sobre todo la productividad de cada empleado

disminuye. En la mayoría de las ocasiones con solo decirle al colaborador bien hecho, genera entusiasmo en saber que su trabajo ha generado fruto, cada jefe de área debe de reconocer los logros que realicen los colaboradores ya que diariamente hay esfuerzo con el fin de poder llegar a cumplir los objetivos.

Las empresas más exitosas son las que colocan al empleado en primer término. Las que entiendan qué significa pensar en el bienestar del personal, y comprendan lo beneficioso de reconocer los logros de sus empleados. Es decir, en la gestión de recursos humanos hay que poner el foco en lo que importa: las personas.

Jacinto Benavente (2014) indica que: “El reconocimiento es una estrategia de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización” (p.124).

Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se refuerzan además de las acciones y comportamientos, el clima laboral en los equipos de trabajo.

De acuerdo con Ricardo Pinto (2014): “El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral” (p. 49).

Los colaboradores deben saber que el trabajo es útil, que sus esfuerzos son reconocidos por la empresa. Reconocer la labor influye incluso en la retención de empleados talentosos, esto genera autoestima en los colaboradores con el entendido que ellos pueden cumplir sus objetivos, genera un ambiente de trabajo agradable y motivante, lo que hará que cada trabajador será productivo en las tareas diarias y sintiéndose apreciado por la empresa como el activo más valioso.

### **3.2 Hallazgos y análisis general**

El desarrollo organizacional es el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos. El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo que tal vez no sea considerado una solución o un remedio sencillo, en

especial uno temporal que no tenga éxito en tratar problemas subyacentes. Por el contrario, está diseñado para mejorar la solución de problemas y el proceso de renovación de una empresa a través de la gestión y la cultura efectivas.

La comunicación es la suma de los procesos comunicativos que tienen lugar en el interior de la organización y los que ésta desarrolla con sus públicos para el logro de los objetivos estratégicos. Contribuye a la formación de la identidad y la imagen organizacional, así como forma parte de la cultura y el clima de la empresa.

Parte del desarrollo organizacional y de la comunicación es el trabajo en equipo. El trabajo en equipo obtiene un beneficio doble. Por un lado, permite optimizar y agilizar los procesos de elaboración pues la gestión del tiempo es mejor y los resultados son de mayor calidad. Y, por otro lado, mejora el clima laboral, ya que las obligaciones se convierten en retos compartidos que incitan a trabajar en armonía a la vez que compartes vivencias y experiencias día tras día.

Trabajar en equipo no es solo formar un grupo de colaboradores, es siempre dar la milla extra en conjunto, ser productivos y mejorar el clima laboral, pero es importante apreciar el trabajo que los colaboradores realizan día a día con el objetivo de alcanzar la meta empresarial. Reconocer a un colaborador promueve la ejecución de un buen liderazgo y permite incrementar la oportunidad de retención del talento, el compromiso y la productividad.

Los logros deben ser valorados de forma personal para mejorar y aumentar la autoestima. A veces, existen logros tan pequeños que no se les da la importancia suficiente. Por un “bien hecho” que se le brinde al empleado, se sentirá motivado con sus tareas diarias, actualmente el clima laboral se ve afectado por situaciones como esta, donde no se le reconoce ni se motiva a los empleados a seguir adelante y sobre todo a que se sienta agradecido dentro de la empresa como el activo más valioso que son los colaboradores no importando el orden jerárquico en la organización.

### **3.3 Conclusiones**

- Muchas empresas actualmente no cuentan con un modelo actual de procesos sobre reclutamiento interno, por lo que se considera que es causal de la falta de convocatoria a nivel interno al momento de que existan plazas vacantes, por lo que genera desmotivación en los colaboradores al no ser tomados en cuenta para crecer internamente, lo que genera un desarrollo organizacional escaso.
- Algunas empresas activas, no fomentan una promoción de desarrollo para los colaboradores internos, por lo que la cultura organizacional es escasa debido a que no se promueve la idea o seguimiento para el desarrollo del personal administrativo.
- Los planes de carrera dentro de las empresas son estrategias fundamentales para retener y mantener activos a los colaboradores; aunque esta estrategia no es fomentada dentro de algunas empresas, es sumamente importante contar con este tipo de procesos para que sus empleados se sientan valorados y brinde ventajas tanto como para el colaborador como para la empresa.

## Referencias

- Aguelo, Arguis, A. Coma, Roselló, T. (2016). *La persona en el centro del desarrollo organizacional*. Ediciones pirámide.
- Alles, M, A. (2016). *Selección por competencias* (3ª ed). Buenos aires: Granica.
- Cuestas, Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y conocimiento*. Bogotá: House grupo editorial.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & James H. Donnelly, J. R. (2013). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*. México: McGraw-Hill.
- Guízar Montúfar, R. (2014). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Gonzalez, Aspuru, L. (2017). *El talento: La nueva guerra corporativa*. México: Edición Kindle.
- Maella, Cerrillo, P. (2013). *La casa de la eficacia: Como sentar las bases de la productividad personal y organizacional*. Madrid: Spanish publ lic.
- Ucero, Umaña, J. (2011). *Desarrollo organizacional: Cultura y cambio*. Madrid: ESIC Editorial.

## **Anexos**

## Anexo no. 1

### Encuestas

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad: Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



### **Encuesta dirigida a personal administrativo en empresas de la ciudad de Guatemala**

A continuación, se presenta una encuesta que tiene como objetivo Determinar si el reclutamiento interno representa una estrategia para mejorar el desarrollo organizacional del personal administrativo en las empresas de la ciudad de Guatemala. Los datos obtenidos se utilizarán con fines académicos.

Instrucciones: Se solicita responder la siguiente encuesta, subrayando la respuesta que crea conveniente, se debe de marcar una respuesta por cada pregunta.

1. ¿Al existir una plaza vacante en su empresa con qué frecuencia se realiza la convocatoria a nivel interno?
  - Siempre
  - Frecuentemente
  - En ocasiones
  - Casi nunca
  - Nunca
  
2. ¿Qué tan comprometida siente que esta la empresa donde labora, con el desarrollo organizacional positivo?
  - Muy comprometida
  - Comprometida
  - Poco comprometida
  - Definitivamente no

3. ¿En el tiempo que lleva laborando en la empresa ¿ha notado que han ascendido a colaboradores internos?
- Constantemente
  - En ocasiones
  - Casi nunca
  - Nunca
4. ¿Al momento en que exista una plaza vacante en su empresa cuanto tiempo tarda el proceso de reclutamiento?
- Más de un mes
  - Más de dos semanas
  - Una semana
  - Días
5. ¿Qué tan importante considera que es la comunicación efectiva dentro de los grupos de trabajo?
- Muy importante
  - Importante
  - Sin cuidado
  - Nada importante
6. La cultura y clima laboral son factores importantes dentro del desarrollo organizacional ¿con que frecuencia les dan seguimiento a estos temas en su empresa?
- Constantemente
  - En ocasiones
  - Casi nunca
  - Nunca

7. ¿Qué métodos de contratación considera que es la mejor opción para cada uno de los postulantes internos?
- Entrevista personal.
  - Evaluar el perfil y comportamiento del candidato
  - Actividades para desempeño.
8. ¿Qué actividades realiza la empresa donde labora para que los nuevos empleados adopten las nuevas ideas, cultura, y forma de pensar de la empresa?
- Programa de inducción
  - Folleto informático interno
  - Conocimiento entre empleados
  - proceso de acoplo
9. ¿Con que frecuencia la empresa donde labora, le da seguimiento al desarrollo interno de sus colaboradores?
- Siempre
  - Frecuentemente
  - En ocasiones
  - Casi nunca
  - Nunca
10. ¿En la empresa donde labora, con qué frecuencia le reconocen los logros destacados?
- Siempre
  - Frecuentemente
  - En ocasiones
  - Casi nunca
  - Nunca

11. ¿Qué tan importante cree que es para el departamento de recursos humanos los planes de carrera del personal administrativo en su empresa?

- Muy importante
- Importante
- Sin cuidado
- Nada importante

12. ¿Internamente le han preguntado si su trabajo va de acuerdo con sus intereses, habilidades y personalidad?

- Constantemente
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

13. ¿En la empresa donde labora, se preocupan por su desarrollo profesional?

- Constantemente
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

14. ¿Qué tan de acuerdo estaría si hubiera un programa de desarrollo para poder incrementar su productividad en el trabajo?

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

15. ¿Qué tan de acuerdo estaría si la empresa donde labora le brinde oportunidades de crecimiento y desarrollo?

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