

Noviembre 2025



El futuro del desarrollo en las empresas:

Movilidad interna y
aprendizaje continuo



Contenido

Introducción	3
Tipos de promoción interna	4
Cómo desarrollar la promoción interna de una empresa	8
Evaluaciones de desempeño como base de desarrollo profesional	11
La estrategia en la movilidad interna	18



Introducción

Relevancia de la promoción interna

En un entorno laboral en constante cambio, **la gestión del talento se ha transformado en un pilar estratégico para las empresas**. Más allá de atraer nuevos profesionales, las empresas deben aprender a retener y desarrollar a quienes ya forman parte de sus equipos, y una de las herramientas más efectivas para lograrlo es la promoción interna, proceso mediante el cual un trabajador accede a un cargo de mayor responsabilidad dentro de la misma empresa.

Según una investigación realizada el 2023 por [Cornerstone OnDemand](#) y [Lighthouse Research](#), el 73% de los trabajadores deseaban conocer las oportunidades de crecimiento interno dentro de su empresa. Al mismo tiempo, otro estudio desarrollado por [HR drive](#) mostraba que las empresas que invierten en el desarrollo de habilidades lograban una movilidad interna un 15% mayor que aquellas que no lo hacían. **Estas evidencias apuntan a que la promoción interna ya no es solo un tema de los equipos de Personas, sino un componente estratégico del negocio.**

Sin embargo, la brecha entre intención y práctica persiste aún en el 2025: el informe de [Aptitude Research](#) reveló que apenas el 29% de las empresas cuentan con una estrategia madura de movilidad interna. Por ello, fomentar la promoción dentro de la empresa se vuelve tanto una necesidad de talento como una palanca de eficiencia operativa.

El desafío, entonces, no está solo en reconocer la importancia de promover talento interno, sino en convertir esa convicción en una práctica estructurada, con programas de desarrollo, comunicación interna clara y acompañamiento posterior al ascenso.

Como concluye el estudio [EY 2023 Mobility Reimagined](#), cuando la movilidad interna se alinea con los objetivos estratégicos, **“las empresas logran atraer y retener mejor al talento crítico, reduciendo la rotación y aumentando el compromiso”**.

Tipos de promoción interna

Generalmente, la promoción interna es un método que toma en consideración aspectos como la experiencia, la formación o las aptitudes profesionales demostradas hasta la fecha por los trabajadores.

Es decir, cuando hablamos de promoción interna no nos referimos únicamente al clásico ascenso vertical en jerarquía, sino a varias formas de movilidad interna que permiten desarrollar talento dentro de la empresa.

- * **Vertical**
- * **Horizontal**
- * **Promoción temporal o por asignación especial**



Vertical

Es el tipo de promoción más común, donde el trabajador pasa a un puesto de mayor responsabilidad, autoridad, mejor remuneración y mayor complejidad en sus tareas.

Cuándo usarla

Cuando hay vacantes jerárquicas que requieren conocimiento interno o cuando se desea reconocer el desempeño y compromiso.

Ventajas

- Aporta al trabajador un sentido claro de crecimiento.
- Permite conservar conocimiento organizacional y fomentar liderazgo desde dentro.

Desafíos

- Puede que el trabajador no tenga aún todas las competencias de liderazgo o gestión que el nuevo rol exige.
- Si ocurre sin respaldo (capacitación y/o mentoría) puede generar frustración.
- Exige una definición clara de competencias, expectativas y acompañamiento.

Horizontal

El trabajador es trasladado a un área diferente de la empresa para ocupar un cargo superior, aunque no necesariamente tiene que estar relacionado directamente con su rol anterior.

Cuándo usarla

Cuando se desea desarrollar nuevas habilidades del trabajador y ampliar su versatilidad.

Ventajas

- Ayuda a retener talento que quizá no tenga ahora el perfil para un ascenso vertical pero sí está listo para un cambio de experiencia.
- Fomenta el conocimiento cruzado y la movilidad interna.
- Aporta diversidad de experiencias al trabajador, lo que puede prepararlo para roles futuros.

Desafíos

- Si no hay un verdadero cambio de rol sino sólo un “traslado”, puede percibirse como mera reorganización y no como crecimiento real.
- Puede requerir formación para la nueva área.
- Si no se gestiona bien puede generar desorientación o falta de motivación si el incremento de nivel no es claro.

Promoción temporal o por asignación especial

El trabajador asume un rol de mayor nivel o diferente área de forma temporal, por proyecto, sustitución o rotación. No siempre la promoción se vuelve permanente.

Cuándo usarla

Sirve de prueba para el trabajador, para evaluar su capacidad en otro rol antes de la promoción definitiva.

Ventajas

- Permite adquirir experiencia en otra función, desarrollar habilidades de liderazgo, mejorar visibilidad.
- Genera compromiso al ver que la organización confía en el trabajador para tareas importantes.

Desafíos

- Si la asignación temporal no se convierte en una promoción permanente puede generar decepción.
- El trabajador necesita apoyo, mentoría, y claro marco de evaluación para que la experiencia sea relevante para su desarrollo.

Cómo desarrollar la promoción interna de una empresa

Un estudio de 32 millones de perfiles de usuarios activos en [LinkedIn](#) pertenecientes a grandes empresas (más de 500 trabajadores) desde 2013, reveló que la probabilidad de que un trabajador permanezca en la empresa disminuye con el paso de los años; **un año después de su contratación, existe un 76% de probabilidad que el trabajador siga en la empresa. Al quinto año, la tasa de retención estimada se reduce al 38%.**

Retención
Un año después
de su contratación
76%

Retención
Cinco años después
de su contratación
38%

Los trabajadores que fueron ascendidos dentro de los tres años posteriores a su contratación tienen un 70% de probabilidades de permanecer en la empresa, y quienes se trasladaron a un puesto de trabajo horizontal tienen un 62% de probabilidades de quedarse. Sin embargo quienes no fueron ascendidos ni cambiaron de trabajo internamente tienen solo un 45% de probabilidades de permanecer.

Implementar un sistema de promoción interna efectivo implica mucho más que ofrecer ascensos ocasionales: requiere una estrategia estructurada, sustentada en la cultura organizacional, la planificación del talento y la gestión basada en datos.

De acuerdo al [estudio de EY \(2023\)](#) mencionado previamente, el reconocimiento del potencial estratégico de la movilidad laboral está estrechamente vinculado a la antigüedad de los profesionales en movilidad. Éstos consideran que su función influye en la estrategia y las operaciones del negocio, y creen que la falta de visibilidad de otras funciones dificulta aprovechar el potencial de la movilidad para alcanzar objetivos más amplios de la empresa.

Esta discrepancia en el valor estratégico u operativo de la movilidad ofrece a las empresas la oportunidad de articular mejor las prioridades en torno al talento y la atracción, el desarrollo profesional y de habilidades.



Cuando se diseña correctamente, la promoción interna no solo mejora la retención, sino que impulsa el compromiso, la productividad y la reputación de la empresa como un lugar donde las personas pueden crecer.

Según el [Global Talent Trends Report de LinkedIn \(2024\)](#), las empresas con políticas claras de movilidad interna tienen un **41%** menos de rotación voluntaria que aquellas que no las tienen.

Asimismo, [Workday & Aptitude Research \(2023\)](#) señalan que el **77%** de las empresas que invierten en movilidad interna logran una mejor alineación entre desarrollo individual y objetivos estratégicos, lo que refuerza su competitividad.

Entonces... ¿cómo podría implementarse?

Primero, es necesario entender **qué tipo de crecimiento interno necesita la empresa**. No todas las empresas requieren el mismo enfoque: una startup puede priorizar movilidad horizontal para fomentar aprendizaje ágil, mientras que una empresa consolidada puede enfocarse en sucesión y liderazgo.

Por eso, antes de crear un plan, es fundamental realizar un diagnóstico del talento existente y de las necesidades estratégicas del negocio.

Definir bien los puestos de trabajo

Algunas veces, las empresas optan por el ascenso laboral de profesionales leales y comprometidos pero que no son necesariamente los más idóneos para asumir esas responsabilidades específicas. Por consiguiente, resulta imperativo definir con exactitud las características del puesto a cubrir.

Al momento de abrir una vacante es importante incluir las competencias profesionales y las habilidades personales que debería reunir el candidato ideal y cualquier otra cualidad que pueda resultar beneficiosa para el ejercicio de esas funciones.

Esto implica definir:



Criterios de elegibilidad

Desempeño, competencias técnicas, tiempo en el cargo, potencial de liderazgo.



Mecanismos de postulación

Si las vacantes se publicarán de forma abierta o si serán designaciones cerradas.



Protocolos de comunicación

Cómo y cuándo se informan las oportunidades.



Compensaciones y beneficios asociados

Aumentos salariales, capacitación, mentoring, entre otros.



De acuerdo con el informe [EY Mobility Reimagined \(2023\)](#), el **92%** de los profesionales de movilidad considera que la claridad y equidad en los procesos es determinante para el éxito de los programas de promoción. Si los trabajadores perciben favoritismos o procesos poco claros, el efecto puede ser contrario: frustración y desconfianza.

Evaluaciones de desempeño como base de desarrollo profesional

Las **evaluaciones de desempeño** y los **planes de carrera** son herramientas claves para estos procesos ya que permiten identificar brechas entre el rol actual y el deseado, y definir un plan de aprendizaje personalizado.

Por un lado, las evaluaciones de desempeño permiten medir qué tan preparado está un trabajador para asumir un nuevo rol y ayudan a realizar las decisiones de ascenso basadas en datos.

¿Qué logramos cuando se gestiona bien el desempeño?

Empresa	Lider	Trabajador
Mayor alineamiento estratégico	Conocimiento profundo del equipo	Claridad sobre lo que se espera
Retención de talento	Identificación de fortalezas y brechas	Reconocimiento y motivación
Mejor toma de decisiones	Toma de decisiones más justas y objetivas	Oportunidades de desarrollo
Mejores resultados globales	Fortalecimiento del vínculo con el equipo	Mayor cercanía con su líder

En ese sentido, la tecnología cumple un papel central en la movilidad interna. Plataformas como Talana permiten centralizar información de desempeño, habilidades, capacitaciones y vacantes internas en un solo sistema.

Un software de evaluación del desempeño puede ser de gran utilidad para cumplir esta tarea sin que ningún trabajador pueda sentirse discriminado. Este programa se ajusta a las especificidades de cada puesto y permite a los evaluadores introducir todos los criterios que se estimen oportunos.

Desempeño x Talento

Este mapa de talento se orienta a trabajadores que no tienen personas a su cargo y excluye las competencias de liderazgo.

Nombre del mapa *

Mis trabajadores

Visible para líderes

Los líderes podrán ver la información del nine box en relación al equipo que tenga a cargo.

→ Configuración eje X

Desempeño

Previsualización

Eje Y

Primer segmento
0 al 40

Segundo segmento
41 al 60

Tercer segmento
61 al 100

Eje X

Nombres del Eje X

Define un nombre para el eje X y sus segmentos.

Nombre del Eje X *

Mis trabajadores

Nombre primer segmento *

Considerar

Nombre segundo segmento *

Bueno

Nombre tercer segmento *

Excelente

Segmentos del Eje X

Define el rango o tope máximo de cada división del segmento en el mapa de talento.

El rango o tope máximo está determinado por la escala de evaluación definida en el ciclo.

Máximo del primer segmento *

40

Máximo del segundo segmento *

60

Máximo del tercer segmento

100

Incluir resultados KPI en el Eje X

Cancelar

Guardar

12



En Talana se promueve un modelo de evaluación basado en evaluaciones fáciles, donde el líder tiene la responsabilidad, y el trabajador se siente identificado.

Las evaluaciones que miden conductas y utilizan checklists ya no son suficientes, ya que además suelen ser engorrosas para los líderes, especialmente en el contexto de equipos grandes. La evaluación es la herramienta, la gestión es el proceso y en el proceso se incluye los feedback. La labor que tienen los líderes es gestionar, lograr mayor compromiso por parte del trabajador.

Para esto el uso del Ninebox es clave. Se deben enfocar los esfuerzos de movilización y retención en los trabajadores de alto desempeño, así como también es crucial abordar a los que se encuentran en estado más "crítico", ya que su permanencia sin mejora envía un mal ejemplo al resto de la empresa.



Aida Vasquez

Director de Consultoría



Es fundamental mapear no solo las competencias técnicas actuales de cada trabajador, sino también identificar su potencial de desarrollo, aspiraciones profesionales y capacidad de adaptación a nuevos roles.

Funciones clave de la evaluación de desempeño en movilidad interna

Identificación de alto potencial

A través de evaluaciones se puede descubrir quiénes tienen no solo buen desempeño en su rol actual, sino potencial para asumir responsabilidades mayores.

Detección de brechas de competencias

Las evaluaciones permiten ver qué competencias faltan para el próximo nivel, lo que conecta directamente con el plan de carrera y con programas de formación.

Feedback que impulsa el desarrollo

Un buen sistema de evaluación incluye retroalimentación, conversación y definición de áreas de mejora, lo que motiva al trabajador y le da claridad de lo que debe hacer para crecer.

Base objetiva de decisión para promociones

Si las promociones internas se apoyan en resultados de desempeño y competencias más que en antigüedad o favoritismo, se refuerza la justicia del sistema y se mejora la percepción de equidad.

Buenas prácticas para optimizar las evaluaciones de desempeño para movilidad interna

Diseñar una **matriz de competencias** para cada nivel/rol, describiendo qué se espera en el rol actual y qué en el rol siguiente con ejemplos concretos.

Incluir en la evaluación no solo el resultado (qué logré) sino también el potencial (qué puedo llegar a hacer) y aprendizaje (qué habilidades estoy desarrollando).

Hacer evaluaciones de **360°** o incluir feedback de pares, jefes y subordinados, para tener una visión más completa.

Vincular los resultados de la evaluación con **el plan de carrera**, y que las áreas de mejora queden en dicha planificación, con hitos y responsables de acción.

Hacer seguimiento cercano post-promoción: una vez promovido, tener checkpoints (cada 6 - 12 meses) para ver cómo está respondiendo el trabajador al nuevo rol, qué soporte necesita, y si se requiere ajustar el plan de desarrollo.

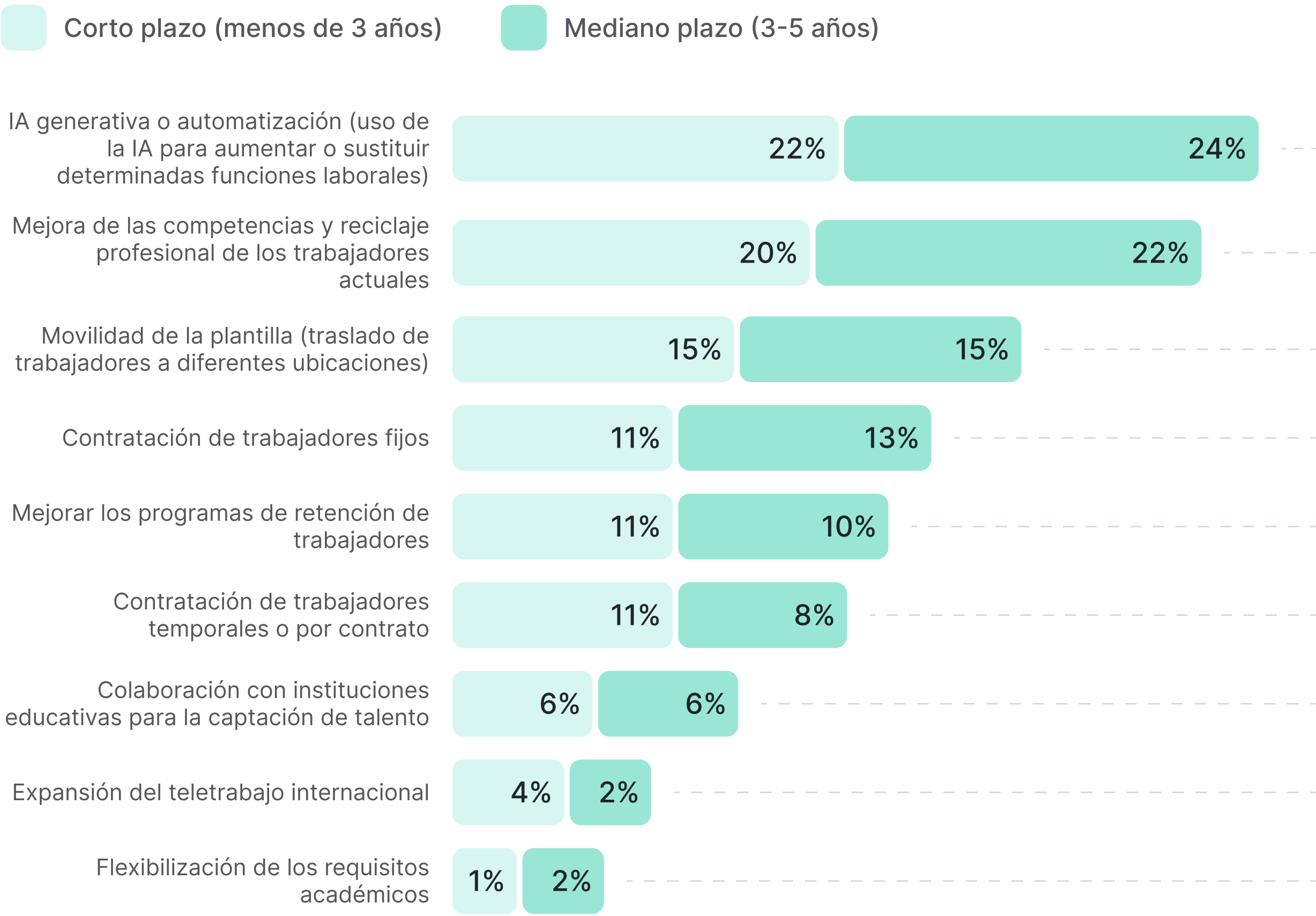
La **formación y onboarding** son otro de los apartados más relevantes para una buena gestión de la promoción profesional. Aunque la experiencia acumulada pueda ser un poderoso argumento para pensar que un candidato cumplirá debidamente las tareas que corresponden al puesto de trabajo a cubrir, resulta imprescindible confirmar que este profesional cuenta con los conocimientos técnicos y teóricos pertinentes.

De hecho, el [LinkedIn Learning Report 2024](#) señala que el **upskilling interno** se ha convertido en el principal impulsor de movilidad dentro de las empresas que retienen más talento, superando incluso los incentivos económicos.

Por eso, muchas empresas complementan las promociones con programas de **mentoría** o **coaching interno**, donde líderes experimentados acompañan a los promovidos durante los primeros meses. Esto aumenta la tasa de éxito y reduce el riesgo de rotación temprana post-promoción.

Para enfrentar estos desafíos y cerrar las brechas de talento, los encuestados en la encuesta [EY Mobility Reimagined](#) identificaron tres prioridades: GenAI, mejorar y volver a capacitar a los trabajadores actuales y utilizar la movilidad de la fuerza laboral para facilitar los movimientos y la reubicación de los trabajadores.

Las estrategias más importantes para que las empresas globales aborden la escasez de talento



Planes de carrera

Durante los últimos años, la iniciativa de crear un plan de carrera profesional ha vivido un auge notorio en el mercado laboral a nivel mundial.

Por este motivo es que las empresas deben empezar por crear un plan de carrera profesional que forme y capacite a los trabajadores para desempeñar nuevas funciones dentro de la empresa. **El plan de carrera profesional es un pilar fundamental que, gestionado correctamente, conlleva grandes ventajas para la empresa frente a la selección de personal externo.**

Al cubrir una posición de forma interna, el trabajador se adaptará más fácilmente, se sentirá más satisfecho en la empresa, y ayudará definir sus metas a largo plazo aportándole las herramientas necesarias para poder alcanzarlas. Esto se traduce en una baja notable en la rotación empresarial y un ahorro en operaciones de Recursos Humanos.



Según el estudio [EY Mobility Reimagined](#), las funciones de movilidad evolucionadas tienen 3.7 veces más probabilidades de ayudar a abordar la escasez de talento a mediano plazo y 1.8 veces más probabilidades de impulsar significativamente el crecimiento empresarial.

Los incentivos económicos ya no resultan tan efectivos como en otras épocas a la hora de retener el mejor talento en las empresas. Ahora, los mejores trabajadores demandan otras ventajas como una mejor conciliación familiar o la posibilidad de desarrollo profesional a largo plazo.

La estrategia en la movilidad interna

Otro factor a considerar para el desarrollo profesional son los **procesos de selección interna**. Estos deben diseñarse con estándares profesionales equivalentes o superiores a los del reclutamiento externo, lo que implica establecer criterios objetivos de evaluación, procesos de entrevistas estructurados y comités de selección diversos.

Un aspecto crítico es establecer acuerdos de servicio entre áreas que regulen los tiempos de transición cuando un trabajador es seleccionado para una nueva posición.

En ese sentido, también se vuelve fundamental que los líderes actuales no puedan bloquear indefinidamente las oportunidades de desarrollo de sus trabajadores, pero que tampoco se generen vacíos operacionales abruptos. **Establecer períodos de transición razonables (comúnmente 4-8 semanas) equilibra las necesidades del negocio con las oportunidades de desarrollo individual.**

1 Ecosistema de aprendizaje continuo

Las empresas deben crear un **ecosistema de aprendizaje que combine múltiples modalidades**: programas formales de capacitación, aprendizaje en el flujo de trabajo, mentorías, coaching, rotaciones de corto plazo y proyectos cross-funcionales. La diversificación de métodos formativos garantiza que se acomodan diferentes estilos de aprendizaje y se maximiza la retención de conocimiento.

Por ejemplo, como mencionamos anteriormente, se pueden implementar programas de reskilling y upskilling proactivos, anticipándose a las necesidades futuras identificadas en el análisis de brechas

2 Transformación del rol del líder

El mayor obstáculo para la movilidad interna efectiva suele ser la resistencia de los líderes que temen perder a sus mejores talentos. Es fundamental **redefinir las métricas de éxito del liderazgo, incorporando indicadores relacionados con el desarrollo y movilidad del equipo**, reconociendo y recompensando no solo por retener talento, sino por desarrollarlo y facilitarle oportunidades de crecimiento, incluso cuando esto signifique que el trabajador transite hacia otro área.

Esto requiere capacitación intensiva de los líderes en conversaciones de desarrollo profesional, mentalidad de crecimiento y creación de pipelines de talento. Deben entender que facilitar la movilidad interna de sus equipos fortalece su reputación como desarrolladores de talento, lo que atraerá a otros profesionales de alto potencial a sus equipos.

3 Indicadores clave de desempeño

Para gestionar efectivamente la movilidad interna, se debe **establecer un sistema de métricas que permita evaluar tanto la eficiencia de los procesos como el impacto en el negocio**.

Indicadores críticos incluyen: tasa de cobertura interna de vacantes, tiempo promedio para cubrir posiciones internamente versus externamente, tasa de retención de trabajadores que experimentan movilidad interna, diversidad de movimientos de carrera (verticales, horizontales, etc), satisfacción de los trabajadores con oportunidades de desarrollo y contribución de la movilidad interna a la diversidad e inclusión.

4 Ciclos de retroalimentación y adaptación

Implementar **ciclos periódicos de recolección de feedback de todos los stakeholders** (trabajadores que experimentaron movilidad, aquellos que postularon sin éxito, líderes que enviaron o recibieron talento, líderes de negocio) **permite identificar fricciones en el proceso y oportunidades de mejora**. Encuestas de clima laboral deben incluir específicamente preguntas sobre percepción de oportunidades de desarrollo y justicia en los procesos de movilidad interna.

Los insights obtenidos deben traducirse en ajustes concretos de políticas, procesos o programas. Comunicar estos cambios y su fundamentación en el feedback recibido refuerza la cultura de escucha y mejora continua, aumentando la confianza de los trabajadores en el sistema.

En un entorno empresarial donde la competencia por el talento es cada vez más intensa, apostar por la movilidad interna y el desarrollo profesional deja de ser una ventaja competitiva para convertirse en un requisito estratégico. **Las empresas que logran integrar evaluaciones de desempeño, planes de carrera, programas de formación y procesos transparentes de promoción construyen ecosistemas donde las personas pueden proyectarse, aprender y asumir nuevos desafíos.**

Esto no solo fortalece la retención, sino que genera una cultura de compromiso, mérito y crecimiento continuo alineada con la sostenibilidad del negocio.

Mirando hacia adelante, el desafío no será únicamente implementar estas prácticas, sino mantenerlas vivas mediante ciclos constantes de retroalimentación, adaptación y aprendizaje organizacional.