

El 26% de las renunciaciones ocurre en los primeros tres meses: por qué la rotación de talento ya es un problema del CFO, no solo de Recursos Humanos

*Ing. Rafael Cuestas Rolz — Director Área Centroamérica y Caribe, ERA Group
Guatemala, 7 de septiembre de 2026*

1. Contexto y relevancia del tema

Cuando una junta directiva revisa su estructura de costos, casi siempre mira primero energía, logística, telecomunicaciones o comisiones bancarias. Rara vez mira la rotación de personal como una línea de gasto. Y sin embargo, la evidencia reciente de la región sugiere que debería ser una de las primeras.

La encuesta salarial más reciente de PwC Costa Rica (Sistema Empresarial de Información Salarial, 437 empresas, publicada el 30 de mayo de 2026) encontró que el 26% de las personas que dejan su empleo lo hacen durante sus primeros tres meses de antigüedad — antes de que la empresa haya siquiera recuperado el costo de contratarlas. La Generación Z concentra el 54% de esa rotación temprana; la Generación Y, un 39% adicional (La Nación Costa Rica, 30-may-2026).

Esto ocurre además en un año en que las empresas costarricenses sí están invirtiendo en retener: 86% ajustó salarios entre noviembre de 2025 y abril de 2026, con incrementos ejecutivos de 3.9% interanual y un 2.3% adicional para el resto del personal en el primer semestre. El dinero se está moviendo. La pregunta que pocas juntas directivas se hacen es si se está moviendo hacia el problema correcto.

2. Evidencia y tendencias clave

Tres cuerpos de evidencia, independientes entre sí, apuntan en la misma dirección:

Guatemala confirma el patrón, con su propia velocidad. El estudio sectorial más reciente con desglose por industria (CD Consultores / Sueldos.com, sobre 90 empresas guatemaltecas) sitúa la rotación general del país en 10.22%, con comercio a la cabeza (15.06%), seguido de servicios (9.89%), finanzas (7.96%) e industria (6.12%). Es una tasa más baja que el promedio regional — pero la tendencia es ascendente: subió desde 8.21% apenas dos años antes.

El compromiso laboral en la región es, paradójicamente, una fortaleza que se está desperdiciando. Según el reporte State of the Global Workplace 2026 de Gallup, Latinoamérica y el Caribe registran 30% de compromiso laboral (engagement) — muy por encima del 20% global, su nivel más bajo desde 2020 — y lideran el mundo en bienestar laboral (56% de los colaboradores "prosperando"). Gallup es explícito en la implicación financiera: la rotación cae 51% en organizaciones con alto compromiso. Es decir, la región tiene una ventaja estructural que la mayoría de las empresas no está capitalizando con procesos de selección y onboarding a la altura.

La academia ya trasladó el tema del escritorio de Recursos Humanos al de la alta dirección. En agosto de 2026, Jennifer Jordan y N. Anand (IMD Business School) publicaron en MIT Sloan Management Review un marco integral sobre las "barreras de movilidad" que retienen — o dejan ir — al talento crítico, dirigido explícitamente a equipos gerenciales, no a departamentos de personal. Y la profesora Zeynep Ton (MIT Sloan, fundadora del Good Jobs Institute) documenta desde hace más de una década que las empresas que tratan a su personal como costo variable a minimizar terminan atrapadas en un círculo de alta rotación, baja ejecución operativa y deterioro del servicio al cliente — mientras que quienes invierten en el "buen empleo" desbloquean un círculo virtuoso de productividad y rentabilidad.

3. Impacto financiero para empresas en Centroamérica

Traduzcamos esto a un caso ilustrativo con datos locales, no con un promedio importado de Estados Unidos.

Una empresa guatemalteca de 300 colaboradores, con salario mensual promedio de nivel profesional de Q9,000 (MitrabajoGT / Prensa Libre, 2026) — equivalente a Q108,000 anuales, o aproximadamente US\$14,155 al tipo de cambio de referencia de Banguat de Q7.63 por dólar (2-sep-2026) — y una tasa de rotación de 10% (nivel Guatemala, sector servicios) enfrenta alrededor de 30 salidas al año.

La literatura de gestión de talento (SHRM, Society for Human Resource Management) estima el costo total de reemplazar a un colaborador — reclutamiento, entrevistas, capacitación, curva de aprendizaje y productividad perdida — entre 50% y 200% de su salario anual. Es un rango global, no centroamericano; por eso lo aplicamos aquí de forma deliberadamente conservadora, tomando solo el extremo bajo (50%) sobre una base salarial 100% local:

- 30 salidas × US\$7,078 (50% de US\$14,155) ≈ US\$212,000 al año en costo de reemplazo — el piso conservador, no el techo.
- Si la mitad de esas salidas ocurre en los primeros tres meses (como sugiere el patrón regional de PwC), una porción significativa de esa cifra es enteramente evitable: es el costo de procesos de selección y onboarding que no filtran bien el encaje entre el candidato y el puesto, no el costo natural de un mercado laboral dinámico.

Para una empresa de US\$20–150 millones en ventas — el segmento en el que trabaja ERA Group en la región — esa cifra rara vez aparece en el estado de resultados como una sola línea. Se diluye entre horas extra, honorarios de reclutamiento, tiempo de gerentes de línea y márgenes comerciales perdidos mientras el puesto está vacante. Por eso casi nadie la mide, y por eso casi nadie la reduce.

4. Riesgos, ineficiencias y errores frecuentes de gestión

- Medir solo el costo directo de reclutamiento. Las áreas financieras suelen capturar honorarios de agencias de contratación (que en Centroamérica típicamente oscilan entre 10% y 25% del salario anual del puesto) pero ignoran productividad perdida, sobrecarga del

equipo remanente y el llamado "burnout secundario" de los colaboradores que cubren la vacante.

- Tratar la rotación como métrica de Recursos Humanos, no como riesgo financiero. Mientras el tema viva en un reporte trimestral de RRHH y no en la conversación del CFO con la junta, no habrá presupuesto ni urgencia para corregirlo.
- Compresión salarial invisible. Cuando la rotación es alta, las nuevas contrataciones suelen negociar salarios de mercado actualizado, mientras el personal que permaneció leal queda por debajo — erosionando exactamente el compromiso que, según Gallup, es la ventaja competitiva de la región.
- Confundir aumento salarial con estrategia de retención. El propio estudio de PwC Costa Rica documenta ajustes salariales generalizados (86% de las empresas) conviviendo con rotación temprana estable. El salario es condición necesaria, no suficiente — Jordan y Anand (MIT Sloan) son explícitos en que las barreras de movilidad más efectivas rara vez son puramente monetarias.

5. Lectura estratégica y reflexiones para la alta dirección

La pregunta que una junta directiva centroamericana debería llevar a su próxima sesión de resultados no es "¿cuánto aumentamos los salarios este año?" — ya sabemos que la mayoría de las empresas lo está haciendo. La pregunta es: **¿cuánto nos cuesta, en dólares, cada salida antes de los 90 días, y qué parte de ese costo es evitable?**

Esa pregunta rara vez se responde bien la primera vez que se hace — no porque falte voluntad, sino porque la mayoría de las estructuras de gasto empresarial en la región no fueron diseñadas para hacer visible lo que cuesta no tener un proceso robusto de selección, onboarding y retención. Es el mismo patrón que ERA Group encuentra sistemáticamente al revisar energía, telecomunicaciones, logística o comisiones bancarias: el gasto más caro casi nunca es el que aparece señalado en rojo en el estado de resultados. Es el que nadie ha medido todavía.

6. Cierre: la disciplina que protege el margen

La rotación temprana de talento es apenas un ejemplo — uno particularmente costoso y particularmente invisible — de un patrón más amplio que enfrentan hoy las empresas centroamericanas: estructuras de gasto que crecieron sin revisión sistemática, en categorías que rara vez reciben la misma disciplina analítica que las ventas o el margen bruto. En un entorno regional de presión cambiaria, costos de capital elevados y márgenes cada vez más ajustados, ninguna empresa que factura entre US\$20 y US\$150 millones puede darse el lujo de dejar sin revisar sus principales categorías de gasto — sean estas talento, energía, logística, IT o comisiones bancarias.

Por eso las empresas más preparadas de la región no dejan esta revisión al criterio interno de un solo departamento: incorporan una mirada externa, independiente y con visión regional, capaz de

iluminar ineficiencias estructurales que desde adentro se vuelven invisibles — y de proteger así el margen, la rentabilidad y la capacidad de crecer de forma sostenible.

En ERA Group llevamos más de 30 años ayudando a empresas como la suya a encontrar esas oportunidades — y solo cobramos honorarios sobre los ahorros reales que demostramos. Si no encontramos ahorros, no hay honorarios.

¿Tendría sentido para su empresa una revisión sin costo de sus principales categorías de gasto — talento incluido — para tener claridad sobre dónde está la oportunidad real?
Conversemos esta semana sobre un Estudio de Viabilidad sin costo ni compromiso.

Ing. Rafael Cuestas Rolz

Director Área Centroamérica y Caribe, ERA Group
RCR, S.A.

Fuentes citadas

1. Ureña Corrales, Silvia. "Empresas en Costa Rica ajustan salarios, pero la rotación temprana desafía la retención de talento." La Nación (Costa Rica), 30 de mayo de 2026. Encuesta SEIS de PwC Costa Rica, 437 empresas.
2. CD Consultores / Sueldos.com. Estudio de rotación de personal en Guatemala por sector (comercio, servicios, finanzas, industria), 90 empresas, publicado febrero 2023 (dato sectorial más reciente disponible).
3. Gallup. State of the Global Workplace: 2026 Report. Datos de compromiso laboral (engagement) y bienestar (thriving) para Latinoamérica y el Caribe.
4. Society for Human Resource Management (SHRM). Estimaciones de costo de reemplazo de personal (50%–200% del salario anual).
5. Jordan, Jennifer; Anand, N. "What Gets Your Best Employees to Stay." MIT Sloan Management Review, 19 de agosto de 2026.
6. Ton, Zeynep. The Good Jobs Strategy (2014); Good Jobs Institute, MIT Sloan School of Management.
7. MitrabajoGT / Prensa Libre. "Salarios Promedio en Guatemala 2026."
8. Banco de Guatemala (Banguat). Tipo de cambio de referencia, 2 de septiembre de 2026 (Q7.63 por US\$1).