



Investigación

La rotación de personal en las empresas, una realidad nacional

Verónica del Carmen Sandoval de Amado
Administradora de Empresas

Resumen

La rotación de personal es una realidad que viven las empresas a nivel nacional, sin embargo, en Guatemala no existe la práctica de medir el impacto negativo que ocasiona no controlarla. La mayoría de empresas no cuenta con un índice para medir la rotación de personal, ni mucho menos con un modelo que permita cuantificar los costos que implicareemplazar a un colaborador que ha sido desvinculado por decisión propia. El artículo trata de dar a conocer, en forma general, qué es la rotación de personal y los efectos negativos que ocasiona la creciente salida voluntaria de los trabajadores, como también las causas que los llevan a dejar la empresa. Estudios realizados en empresas guatemaltecas permitieron establecer que la salida obedeció a factores como: mejor oportunidad laboral, mejor salario, cambio de domicilio, no muy buenas relaciones con el jefe inmediato, enfermedad, horario de labores, distancia, y motivos personales, entre otras. Así mismo trata de responder a la interrogante ¿Qué hacer para evitar la rotación voluntaria del personal en las empresas? Es tarea del departamento de recursos humanos implementar estrategias a corto y mediano plazos que ayuden a minimizar las fugas de talentos a través de buenas prácticas laborales como: definir el perfil del puesto, seleccionar bien al trabajador con las competencias necesarias para llenar las vacantes, fortalecer el liderazgo, invertir en el desarrollo de personal, reconocer el trabajo bien hecho, pagar salarios competitivos, evaluar el clima laboral, y tratar a los trabajadores como personas y no robots.

Palabras clave

Rotación de personal, índice de rotación, desvinculación, causas de rotación.

Abstract

Personnel turnover is a reality that companies experience at national level, however in Guatemala there is no practice of measuring the negative impact caused by not controlling it. Most companies do not have an index to measure staff turnover, much less a model that allows quantifying the costs involved in replacing a collaborator who has been disconnected by their own decision. The present article deals in a general way, to publicize what is the rotation of personnel and the negative effects caused by the increasing voluntary departure of workers, as well as the causes that motivate them to leave the company. Studies carried out in Guatemalan companies have led to the conclusion that departures are due to factors such as: better job opportunity, better salary, change of address, not very good relations with the immediate boss, illness, work schedule, distance, and personal reasons, among others. It also tries to answer the question what to do to avoid the voluntary rotation of staff in companies? It is the task of the human resources department to implement short and medium term strategies that help minimize talent leaks through good work practices such as: defining the job profile, selecting the worker well with the necessary skills to fill vacancies, strengthen leadership, investing in staff development, recognizing work well done, paying competitive salaries, assessing the work environment, and treating workers as people and not robots.

Keywords

Personnel turnover, turnover rate, disconnection, causes of rotation.

Introducción

Guatemala cuenta con una ubicación estratégica privilegiada, recursos naturales abundantes, gente joven y trabajadora, lo que le permite un enorme potencial para generar crecimiento económico a su población.

Según el Ministerio de Economía (MINECO) en el año 2015 se encontraban debidamente registradas y activas 372 mil 779 empresas, de las cuales el 88.73% son microempresas; 9.76% son pequeñas empresas; 1.08% medianas empresas y un 0.43%

son empresas grandes. Todas son generadoras de fuentes de ingresos y trabajo, sin embargo, uno de los problemas que actualmente las afecta es el aumento de salidas o pérdida de recursos humanos, debido a que obliga a las empresas a compensar esas mermas a través

de nuevas contrataciones, para mantener el nivel de personal en proporciones adecuadas para la operación, afectándoles en la productividad y financieramente. A este flujo de entradas y salidas se le denomina rotación de personal.

La rotación de personal es un índice que afecta a todas las empresas, no solo en Guatemala sino también a países con mayor desarrollo económico, no importa si son empresas grandes, medianas o microempresas, si se dedican a la venta de hamburguesas, plásticos, hoteles, maquiladoras, producción de azúcar, textiles, etc. Todas están expuestas a la pérdida del recurso humano. La diferencia radica en que, en algunas, la rotación de personal es baja y en otras es alta, pero uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan todas las empresas es cómo evitar la fuga de talento.

En décadas pasadas era común que los empleados permanecieran muchos años en los trabajos; el objetivo común en las personas era conseguir un trabajo que permitiera estabilidad, desarrollo laboral y satisfacer las necesidades de sobrevivencia y bienestar para la familia. Pero los tiempos han cambiado, y en la actualidad se considera ganancia si tardan un año dentro de la organización. Las

empresas constantemente están contratando personal, de un mes a otro se puede observar en los puestos de trabajo rostros nuevos.

La rotación de personal es un fenómeno que afecta a la productividad de la empresa, pues al no contar con el número de empleados necesarios para la realización de las labores, los planes y proyecciones de producción se verán afectados impactando directamente en las utilidades que la empresa espera obtener al final del ejercicio financiero; por ello, es de suma importancia poner atención hacia las causas por las que los trabajadores no se quedan en la empresa, llevándose el conocimiento y la experiencia hacia otra que les ofrece mejores condiciones laborales, ocasionando que en las empresas se incrementen los índices de rotación de personal.

Rotación de personal: fundamento teórico

Chiavenato (2007) indica que “la rotación de personal consiste en la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio

de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que entran y salen de una organización" (p. 135).

Esta fluctuación o movimiento de personal en la organización no precisamente es un efecto negativo, debido a que si la rotación es muy baja produce estancamiento y envejecimiento del personal, dejando a un lado la actualización e innovación de los procesos, en este caso las salidas de personal ayudan a que en la empresa se contrate personal más joven, con nuevos conocimientos, nuevas ideas y deseos de hacer carrera dentro de la organización. Por otro lado, puede ayudar a que las empresas den un giro en la planificación y llevarla a un nivel más competitivo. Sin embargo, una rotación alta puede generar diversas consecuencias en la productividad laboral, pérdida de tiempo y dinero.

Toda empresa, para alcanzar sus metas, debe controlar sus operaciones, pues si los ingresos de insumos son mayores que sus salidas, sucede una congestión en los procesos de transformación, creando una inflación en sus inventarios almacenados; si, por el contrario, los insumos son menores

que las salidas, la organización no tiene recursos para continuar con la producción de resultados. Por lo que, tanto en la entrada como en la salida de recursos, debe existir un equilibrio capaz de mantener las operaciones del proceso de producción en niveles satisfactorios y controlados.

Al respecto Chiavenato (2007) indica que, de la misma manera, las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones, para que se mantenga el nivel de recursos adecuados para la operación del sistema (p.136).

¿Cómo afecta la rotación de personal a la empresa?

Por el lado negativo, la falta de conocimiento del nuevo empleado sobre las operaciones de la empresa influye en errores de operación, largas filas de espera, órdenes incompletas, atraso en los procesos, desembolsos de efectivo por errores.

Por el lado positivo, sangre nueva en la empresa, nuevas emociones, deseos de hacer las cosas bien,

nuevos conocimientos que seguramente ayudarán a mejorar los procesos ya establecidos.

Carrillo y Santibáñez (2001) consideran que el fenómeno de la rotación de personal continúa siendo un gran problema para las empresas mexicanas. Energía, esfuerzos y millones de pesos se destinan anualmente a los costos de administración. Miles de horas de capacitación son ofrecidas a los trabajadores las cuales caen en un barril sin fondo, ya que los mismos abandonan sus empleos movilizándose a otros sectores productivos.

Un estudio realizado por Morán (2010) en una empresa de plásticos en el municipio de Guatemala determinó que la rotación de personal representaba para la empresa un impacto financiero anual de Q 147,064.00. Para esta como para otras empresas estos costos pueden significar la diferencia entre pérdidas y ganancias al término del ejercicio fiscal.

Los costos de la rotación de personal son altos para las empresas, pero el problema radica en que no se dan cuenta, debido a la falta de interés en conocer las razones por las que los empleados deciden marcharse.

Lamentablemente en Guatemala no existe en las organizaciones cultura de control y medición de resultados de los procesos, bien dicha está la frase del físico matemático británico William Thomson Kelvin (Lord Kelvin, 1824 – 1907) para quien “lo que no se define, no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.

La mayoría de las empresas no tiene un modelo para cuantificar el costo de la rotación de personal o, ni siquiera, se preocupan por conocer el costo que implica reemplazar a un colaborador que ha sido desvinculado por renuncia voluntaria.

Según G&A Partners, empresa especialista en servicios de recursos humanos, el costo promedio para reemplazar a un empleado es aproximadamente el 50% del salario anual de ese empleado.

Si se toma como ejemplo a un trabajador operativo que devenga en Guatemala el salario mínimo mensual de Q 2,992.37 según el Acuerdo Gubernativo 242-2018, siguiendo lo indicado por G&A Partners, el costo de salida del trabajador sería de Q 17,054.00, considerando las compensaciones anuales por retiro, costos ad-

ministrativos de desvinculación y contratación del nuevo empleado. Por lo que, con 10 personas que se retiren anualmente, la empresa tendría un desembolso de Q170,540.00, dinero que podría ayudar a generar más capital.

De acuerdo con Hope y Hill (1997) mencionado por Domínguez (2015) “cuando los empleados se retiran, las empresas incurren con costos extras, asociado con tiempo extra que se debe pagar a los empleados que permanecen, además del entrenamiento a los nuevos empleados”.

Según la Revista Empresarial & Laboral (\$ /f.) un estudio realizado por Bersin by Deloitte reveló que “los costos asociados con el proceso de reemplazar a un trabajador de un cargo medio (sumando el valor de la contratación, proceso de entrevistas, capacitación, costos de oportunidad y tiempo de inactividad por la vacante) le pueden significar a la empresa hasta el 150% del salario anual; en el caso de cargos que no requieren estudios profesionales, el costo para la empresa es alrededor del 40% del salario anual” (p 1).

Se puede estimar que dentro de los costos el factor tiempo juega un papel importantísimo. La búsqueda del candidato a ocupar el puesto, el tiempo de

adaptación del nuevo empleado y el aprendizaje de sus funciones puede llevar un tiempo prudente, si por el contrario el empleado contratado no se adapta a la organización y se retira en un corto periodo el puesto necesita ser llenado de nuevo, por lo que los costos de entrevistas, selección, contratación, y adaptación del nuevo empleado se duplican. Esto lo confirma Chiavenato (2007) pues, según él, “cada vez que un empleado sale de la empresa pierde mucho de lo que invirtió desde el proceso de integración, retención y desarrollo. Esta pérdida es doble cuando es necesario capacitar a otras personas para sustituir a las que salen” (p 144).

Con relación a lo anterior la firma Saratoga PwC realizó un estudio en el año 2015, concluyendo que:

México se posiciona como el país más costoso en América Latina, ya que la inversión que necesita realizar una empresa por cada nuevo empleado es 2,014 dólares, con una media de 29 días en cubrir una vacante. La industria que más invierte en contratar es la de Telecomunicaciones, que gasta 996 dólares y la que menos gasta es la industria de Servicios financieros (433 dólares).

El mismo estudio indica que

los *millennials*, jóvenes que nacieron entre 1980 y 1995, son los más críticos en cuanto a porcentaje de desvinculaciones voluntarias. En México es de un 7.9 %, por encima del promedio de América Latina con un 4.8 %. La industria más afectada es la del retail (ventas al menudeo, al por menor, y al por detalle) con el 19.7 %, seguida por telecomunicaciones, con un 8 % (p.1).

Para estas empresas la contratación de talento es un proceso que requiere atención, pues se necesita detectar a la persona adecuada para la vacante con el objeto de minimizar la problemática de una temprana desvinculación.

Los cambios en la población laboral marcan desde ya que las empresas deben de ir preparando estrategias de retención de talentos jóvenes, ya que se puede predecir que la juventud no se detendrá por mucho tiempo en una organización, si esta no llena sus expectativas personales.

Un estudio realizado en 400 empresas por la firma Price Waterhouse Coopers, en Costa Rica, mostró que los trabajadores que ingresaron a laborar en el año 2018, provocaron un 33.3%

de rotación, siendo el sector industrial el más afectado con un 25%, seguido del sector servicios con el 21%, observando que los colaboradores menores a 21 años mostraron los índices más altos de rotación por renuncia.

Según el informe *Empleos para crecer* del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2015) los altos costos de formalizar a un trabajador podría ser el factor principal que le pone freno al empleo en los países centroamericanos, en países como Honduras y Nicaragua el problema es más latente, ya que los costos para generar empleo formal son más altos. El estudio indica que los costos para formalizar a un trabajador son elevados respecto a su productividad, al considerar que el promedio para formalizar a un trabajador en la región representa el 39% de lo que producirá.

Se conoce que el costo mínimo de contratar a un trabajador de manera formal incluye: el salario mínimo, las cuotas de seguridad social que corresponden al empleador, los costos de prestaciones laborales (aguinaldo, bono 14, vacaciones) y los potenciales costos de despido, lo que representa, en promedio, un 39% del producto interno bruto (PIB) por trabajador en la región.

Este factor, además, se une a una alta rotación laboral, ya que sólo dos tercios de los trabajadores permanecen más de un año en el mismo puesto de trabajo, frente al 85% en los países en donde las empresas contemplan mejores prácticas laborales.

La rotación de personal es un indicador que también mide la satisfacción o rechazo del empleado hacia la empresa. Chiavenato (2007) indica que “la rotación de personal no es una causa sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento de personal” (p. 139).

Causas de rotación de personal

Muchas son las causas por las que los empleados deciden cambiar de trabajo; estudios realizados en empresas guatemaltecas han llevado a la conclusión de que las salidas obedecen a factores como: mejor oportunidad laboral, mejor salario, cambio de domicilio, no muy buenas relaciones con el jefe inmediato, enfermedad, horario de labores, distancia, y motivos personales.

Villegas (2012) en la tesis *Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una institución financiera*, determinó que las causas internas que más influyeron en los empleados para cambiar de empresa fueron: mejor ambiente de trabajo, y mejor oportunidad laboral, representando ambas el 50% del 100% investigado. Asimismo, observó que las causas de rotación menos recurrentes fueron obtener un mejor salario, familia y oportunidad de estudios

Morán (2010) en la tesis *Estrategias para reducir la rotación de personal en una empresa de plásticos en el municipio de Guatemala*, identificó entre las causas que originaron la salida voluntaria de los trabajadores se encontraban: una mejor oportunidad laboral, inconformidad con los horarios de trabajo, distancia del trabajo a su casa y padecimiento de enfermedades.

Una revisión en el sector agroindustrial en Escuintla

En Escuintla el sector industrial es uno de los más florecientes: existen fábricas de licores,

ingenios azucareros, fábricas de aceite, jabón y detergentes, dulceras, alimentos, generadoras de energía, fundidoras de metales, producción de alimentos para animales, entre otras.

En el municipio se marcan dos estaciones laborales, las cuales provienen de la forma de trabajo de la mayoría de empresas grandes; estas son: época de producción (dada entre los meses de noviembre y abril) y época de reparación, la cual ocurre de mayo a octubre.

Durante la temporada de producción la oferta de trabajo es abundante, por lo que muchos trabajadores no permanecen por mucho tiempo en la empresa, afectando el proceso de producción y continuidad de los procesos de soporte.

Dentro de este grupo de empresas se encuentran los ingenios azucareros que, al igual que las demás industrias, necesitan contratar personal capacitado para el desarrollo de las actividades de producción de azúcar.

En Guatemala existen 11 ingenios azucareros los cuales durante el período de zafra generan 82 mil empleos directos y 410 mil indirectos, siendo el

principal compromiso del sector brindar empleo digno, decente y productivo.

La Asociación de Azucareros de Guatemala (Azasgua) en su página de Internet indica que

el sector representa el 33% del valor total de la exportación agrícola y el 15% de las exportaciones totales del país, convirtiéndose en el sector económico que más divisas genera. Durante el año 2016 el azúcar, melaza y alcohol generaron un ingreso de US\$862 millones... actualmente operan 11 ingenios los cuales son una fuente de generación de empleos, activando y fortaleciendo la economía a través de la producción de azúcar para consumo humano, o materia prima para el desarrollo de otras industrias, además de melaza, alcoholes y generación de energía (p. 1).

La industria azucarera en Guatemala ha sido, históricamente, una de las más importantes debido a su relevancia económica y social; además, se puede observar cómo estas empresas activan la economía del municipio en los meses de noviembre a junio, cuando se observa un mayor movimiento comercial.

Según la Azasgua, el país se posiciona como el segundo exportador de azúcar de Latinoamérica, el cuarto a nivel mundial, y es reconocido como el tercero a escala mundial por sus altos niveles de productividad en la fabricación de azúcar, que es el principal producto agroindustrial de exportación, lo que permite que sea una fuente de empleo para miles de personas en la Costa Sur.

Debido a la oportunidad de empleo que ofrecen estas empresas, muchas personas emigran de su lugar de origen en busca de una oportunidad laboral, aceptando las condiciones que ofrecen; algunos trabajadores se instalan en viviendas que la empresa les proporciona o en lugares cercanos a ella, otros prefieren trasladarse diariamente, recorriendo varios kilómetros de distancia.

Los ingenios para mantener su competitividad requieren de personal comprometido con la empresa, ya que por su naturaleza exigen de sus trabajadores un alto desempeño laboral. Esta exigencia promueve que muchos decidan retirarse en busca de salarios más competitivos, mejores ambientes laborales u oportunidades de crecimiento personal y profesional.

Como estrategia para el cumplimiento de las actividades de siembra de caña, cosecha y producción de azúcar, los ingenios azucareros contratan personal en tres distintas clasificaciones o tipos de contrato individual de trabajo, según lo estipula el Código de Trabajo en el artículo 25.

- Por tiempo indefinido
- A plazo fijo
- Para obra determinada.

Los ingenios por ser empresas con alto movimiento de entradas y salidas de empleados no escapan a elevar sus índices de rotación de personal, por lo que algunos realizan grandes esfuerzos por mantener un índice de rotación controlado según lo indica Pantaleón, S.A. en el reporte de desarrollo responsable (2016) al mencionar que, en el año 2016, el índice de rotación de la organización fue de 8% considerando solamente al personal permanente con contrato por tiempo indefinido.

No todos los ingenios conocen sus índices reales de rotación de personal, posiblemente porque no se han dado cuenta el impacto financiero que conlleva para la empresa el movimiento de entradas y salidas constantes de

personal, o porque desconocen las causas reales por las que los trabajadores deciden abandonar la empresa.

La rotación de personal una realidad en el sector agroindustrial azucarero

Un estudio realizado durante el primer semestre del año 2018 en una empresa agroindustrial azucarera a través de Entrevista de Salida, diseñada y aplicada por el investigador a una muestra conformada por 43 sujetos seleccionados al azar, se determinó que el 77% de los trabajadores que renunciaron durante el período analizado sostuvo una relación laboral menor a un año, en comparación al 22% que sostuvo una relación laboral mayor a un año. Esto demuestra que las personas no permanecen durante mucho tiempo en las empresas, si estas no llenan sus expectativas. Asimismo, se puede observar que, durante los meses de noviembre a mayo en los cuales se realizó el estudio, la oferta laboral es mayor a los posteriores meses del año,

a consecuencia del período de zafra (que inicia en noviembre y finaliza en mayo). Por lo que los trabajadores, al no sentirse identificados con la empresa, buscan llenar sus expectativas en otras de la misma industria.

Una investigación realizada por Taracena (2017) sobre el salario emocional y su impacto en la rotación de personal, observo que el 76% del personal de ventas sostuvo una relación laboral menor a un año, en comparación con el 24% que permaneció en la empresa por un tiempo mayor a un año. Confirmando que las personas al no sentirse cómodas y felices en la organización optan por buscar otra, en donde se sientan realizados.

En cuanto a los factores que motivaron la salida por renuncia se identificó nueve causas, con tendencia descendente, que provocaron que se diera la rotación de personal. En primer lugar, con el 30%, se ubica la necesidad de un mejor salario, seguido de una mala actitud y trato por parte del jefe inmediato, con el 6%; el 5% del personal renunció debido a que busca una estabilidad laboral que considera no tener, derivado de que muchos trabajadores son contratados de manera temporal; otro 5% decidió retirarse ya que

considera que en la empresa las cargas laborales no están bien distribuidas; el 4% consideró la oferta de otra empresa al proporcionarle mejores beneficios adicionales a su salario actual, y, en menor porcentaje, los trabajadores indicaron retirarse por motivos como: falta de pago por tiempo extraordinario trabajado, un mejor horario de trabajo, problemas familiares y el trabajo no le resultó atractivo.

En cuanto a oportunidad de crecimiento laboral, el 86% de los trabajadores consideró que en la empresa no hay oportunidad de crecimiento, por lo que no pueden cumplir con sus aspiraciones, no se sienten realizados o consideran que no se les dio la oportunidad de crecer laboralmente. Según la teoría de Habraham Maslow, las personas necesitan auto realizarse para sentirse satisfechas consigo mismas.

Oviedo (2012) opina con respecto a la teoría de las necesidades de Maslow que la autorrealización "es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o le da un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a

ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto" (p. 1).

Al consultarles si consideraban que los beneficios otorgados por la empresa a los trabajadores eran atractivos como para permanecer en ella, el 89 % indicó estar de acuerdo y muy de acuerdo; sin embargo, no es lo único que los trabajadores aprecian como para quedarse laborando en la organización. Alejandro Trejos, socio de BDS Asesores y especialista en derecho laboral, citado por Soto (2014) indica que las investigaciones globales sobre las generaciones X y Y, mostraron que son menos consumistas que sus predecesoras, "de ahí que un salario alto, bonos o aumentos periódicos podrían no ser tan atractivos como una jornada flexible, instalaciones de trabajo con espacios abiertos y áreas de esparcimiento. El reto para las empresas está en ser creativas en el área de compensación, donde se deben complementar elementos económicos con calidad de vida" (p 1).

Este análisis demuestra que las personas jóvenes no permanecerán mucho tiempo en una empresa si no se sienten satisfechas en todos los aspectos laborales, aunque las

empresas les otorguen beneficios atractivos, siempre estarán en busca de una oportunidad mejor.

El clima laboral fue clasificado por el 93% del personal en la categoría de bueno, solamente un 7% lo consideró malo. Esto significa que la empresa se preocupa por proveer a los empleados un ambiente de trabajo agradable y seguro, influyendo en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Si el clima laboral es sano, los trabajadores se sentirán identificados con la empresa; sin embargo, un clima laboral contaminado incentivará aún más la rotación de personal.

El sitio *Entrepreneur* 2018, indica que “el clima laboral diferencia a las empresas exitosas de las mediocres. El ser humano es el centro del trabajo, es el elemento más importante en la empresa, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión” (p.1).

¿Qué hacer para evitar la rotación de personal en las empresas guatemaltecas?

Como ya se mencionó anteriormente, una rotación de personal no controlada causa serios daños a las empresas tanto cuantitativamente, en lo económico debido a los gastos de retiro y reemplazo del personal, como cualitativa e intangiblemente, debido a las relaciones interpersonales y psicológicas del personal nuevo y la imagen que pueda formarse en el entorno externo de la empresa. El departamento de Recursos humanos debe ser cada día más hábil y proactivo, para formular estrategias de crecimiento y retención de personal. En este sentido, el reto para la función de RR.HH. radica en:

1. Definir el perfil del puesto de trabajo: no importa el tamaño de organización ni la cantidad de trabajadores que tenga, cada puesto debe tener descripciones concretas de las tareas y responsabilidades a desarrollar.

2. Fortalecer el área de selección y contratación de personal a través de capacitaciones, para que sepan cómo encontrar al trabajador idóneo, con las competencias necesarias para ocupar la vacante.
3. Cultivar el liderazgo, para influir, motivar, inspirar y escuchar la voz del personal a cargo.
4. Invertir en el desarrollo del personal: fortalecer el conocimiento y la experiencia del trabajador a través de programas de capacitación, según las necesidades de cada puesto de trabajo, permitirá al trabajador desarrollar su trabajo con mayor eficacia y prepararlo para el crecimiento en la organización.
5. Reconocer el trabajo bien hecho: los trabajadores de hoy, más que una recompensa monetaria, buscan ser reconocidos por su trabajo. Tomarse el tiempo para reconocer ese esfuerzo hará que los empleados se sientan valorados, además ayudará a crear un ambiente laboral positivo.
6. Salarios competitivos: las empresas deben revisar sus

salarios y compararlos con otras empresas del mismo sector. Un salario digno y completo hace sentir a los trabajadores apreciados por el esfuerzo que realizan.

9. Clima laboral: proveer al empleado un clima laboral sano en donde se sienta feliz y que cada día desee regresar.
10. Tratarlos como personas no como robots: los trabajadores necesitan momentos de recreación y descanso, no es sano estar detrás del empleado como capataz y látigo para que realicen las actividades. Implementar actividades recreativas como juegos de fútbol, caminatas, o períodos de descanso, les hará olvidar el estrés.

Referencias bibliográficas

- Asociación de Azucareros de Guatemala (S/f.) "El azúcar de Guatemala en el mundo". Recuperado de <https://www.azucar.com.gt/azucar-de-guatemala-en-el-mundo/>
- Carillo, J. y Santibáñez, J. (2001) *Rotación de personal en las maquiladoras*. 2da. Edición. México: Editorial El Colegio de la Frontera Norte.



- CentralAméricaData.com (2019) *¿Qué empleados cambian más de trabajo?* Recuperado de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Qu_empleados_cambian_ms_de_trabajo
- Chiavenato, I. (2007) *El capital humano de la organización*. Octava edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Domínguez, X. (2019) *Rotación de personal y satisfacción laboral en una empresa maquiladora*. Recuperado de https://scholar.google.com/scholar?biw=1600&bih=789&sxsrf=A-CYBGNTgXtssVIAGLqw71IT7Z16_kN2mg:1571975997699&uact=5&um=1&ie=UTF-8&lr&q=related:99vAXjK9EB8UJM:scholar.google.com/
- Gobierno de Guatemala (2019) Acuerdo Gubernativo 242-2018 Salario mínimo en Guatemala 2019. Recuperado de: <https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/dgt/salario-minimo>.
- Morán, M. (2010) *Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una empresa de plásticos*. Tesis para optar al título de licenciado en Administración de Empresas. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.
- Mundo Ejecutivo (2015) *¿Cuánto cuesta contratar personal en México?* Recuperado de: <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2015/07/13/cuanto-cuesta-contratar-personal-mexico>.
- Sodexo (2017) *¿Cuál es el costo de la rotación de personal en la empresa?* Recuperado de: <https://blog.sodexobeneficios.com.uy/finanzas/rotacion-de-personal>
- Taracena, M. (2017) *El salario emocional y su impacto en la rotación del personal de ventas en una empresa comercial durante el año 2016*. Informe final de tesis para optar al grado de Maestro en Ciencia. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.
- Villegas, F. (2012) *Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una institución financiera*. Tesis para optar al título de Administrador de Empresas. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.