

Rotación de personal: cómo medir, predecir y reducir

La rotación de personal es el ritmo al que las personas entran y salen de una organización, y gestionarla bien consiste en tres cosas distintas: medirla con precisión, predecir quién está en riesgo y reducir las salidas que no quieres que ocurran. Esta guía recoge cómo se calcula la rotación, qué la predice antes de que pase, qué palancas la reducen de verdad y qué benchmarks manejar por sector en España en 2026. Está pensada para Direcciones de RRHH y de Operaciones de empresas medianas (200-1500 empleados) que necesitan datos defendibles ante comité de dirección y comité de empresa.

En resumen, lo que verás en esta guía:

Medir: fórmula, rotación voluntaria vs involuntaria, rotación no deseada vs asumible y cómo calcular el coste real por salida.

Predecir: las señales de comportamiento y de red que anticipan una dimisión meses antes.

Reducir: por qué el salario no basta y qué combinación de palancas funciona.

Por sector: benchmarks y matices para industria alimentaria, hostelería y tecnología.

El estado de la rotación de personal en España, 2025-2026

La rotación voluntaria estructural en España superó el **24% en 2025** según los informes de DCH, Adecco y Randstad, y la causa declarada dominante es el salario: el **74,8% de las salidas voluntarias** se atribuyen a motivos retributivos. Pero el dato salarial esconde un problema más profundo, porque conviven con él tres fenómenos que erosionan la retención por debajo de la superficie.

El primero es el **burnout**: una parte relevante de la plantilla arrastra agotamiento, y buena parte de ese desgaste no llega a RRHH hasta que la persona ya ha decidido marcharse. El segundo es el **absentismo**, que cerró 2025 en un récord del 7,1% con un coste anual cercano a los 37.000 millones de euros (Adecco/Randstad). El tercero es un **compromiso** históricamente bajo: Gallup sitúa a España en torno al 10% de empleados comprometidos en 2025, frente al 18% de 2010-2012.

La lectura para una Dirección de RRHH es clara: la rotación no es un problema aislado, es el síntoma final de una cadena que empieza mucho antes. Por eso medir solo la tasa de salidas (el indicador que ya es tarde para cambiar) deja fuera casi todo lo accionable.

Cómo medir la rotación de personal

La fórmula básica (y por qué no basta)

La tasa de rotación se calcula como **(salidas en el periodo / plantilla media del periodo) × 100**. Es un punto de partida, pero una cifra global agregada mezcla realidades opuestas: la salida de un becario que no encajaba pesa lo mismo que la

de tu ingeniera de plataforma con ocho años de conocimiento crítico. Para que el dato sea útil hay que desglosarlo.

Voluntaria vs involuntaria

La **rotación involuntaria** (despidos, fin de contrato) responde a decisiones de la empresa. La **voluntaria** (dimisiones) es la que mide la salud de tu propuesta de valor como empleador y la que esta guía prioriza, porque es donde RRHH puede intervenir antes.

Rotación no deseada vs asumible

Dentro de la voluntaria, distingue entre la **no deseada** (personas que querías retener) y la **asumible** (salidas que no duelen o que incluso convienen). Una empresa con un 18% de rotación voluntaria mayoritariamente asumible está en mejor situación que otra con un 9% concentrado en sus perfiles clave. La tasa global no distingue estos casos; el análisis sí.

El coste real por salida

El coste de una salida va mucho más allá del **coste directo** de reclutamiento y onboarding, que es el que el CFO ya conoce. Está también la **curva de productividad** (las semanas o meses que el sustituto tarda en rendir al nivel de quien se fue), la sobrecarga del equipo que asume el hueco y, la que más duele y casi nunca se mide, la **pérdida de conocimiento y de red**: las relaciones, el contexto y la confianza que esa persona sostenía. En perfiles especializados o de los que depende mucha gente, reponer a alguien puede acercarse al doble de su salario anual (Gallup). Puedes estimar tu cifra concreta, componente a componente, en la [calculadora de coste de rotación](#), y ver el desglose por sector en la guía sobre [cuánto cuesta realmente la rotación voluntaria en España](#).

Medir solo la tasa de salidas es como mirar el marcador cuando el partido ya ha terminado. La ventaja está en medir las señales que llegan antes.

Cómo predecir la rotación antes de que ocurra

La mayoría de las dimisiones de figuras clave no son una sorpresa para la red, aunque sí lo sean para dirección. Se anuncian con **3 a 6 meses de antelación** a través de cambios de comportamiento y de posición en la red de la organización: la persona empieza a recibir menos consultas, deja de ser el punto al que otros acuden, reduce su colaboración en los espacios donde antes era central y empieza a construir una red externa que precede a la salida.

El problema es que estas señales no aparecen en una encuesta anual de clima. Una encuesta mide percepción declarada en un momento puntual; la rotación se gesta en el comportamiento relacional del día a día. Aquí es donde el [análisis de redes organizacionales](#) aporta lo que las herramientas tradicionales no ven: detectar quién está enfriando sus conexiones, dónde se está desplazando la dependencia y qué figuras concentran un riesgo desproporcionado. Hemos recogido los patrones concretos en el artículo sobre las [7 señales pre-dimisión que tu equipo está ignorando](#).

Cómo reducir la rotación de personal

Por qué el salario, solo, no basta

Como el salario es la causa declarada más frecuente, la reacción habitual es la contraoferta económica. Pero los datos de Hays son contundentes: las contraofertas retienen al 50% de las personas al primer año y solo al 20% al segundo. El salario competitivo es condición necesaria, no suficiente, y subirlo de forma reactiva rara vez es sostenible. Lo que reduce la rotación no deseada a medio plazo es actuar sobre varias palancas en paralelo.

Las palancas que sí mueven la aguja

Carga y red equilibradas: redistribuir dependencias que recaen en exceso sobre una persona y proteger a quienes actúan como "pegamento social" antes de que se quemen.

Trayectoria visible: hacer explícito el siguiente paso de carrera en un horizonte de 12-18 meses con compromiso del manager, no una promesa abstracta.

Reconocimiento institucional: cambios reales de visibilidad y de ownership, no un correo genérico de agradecimiento.

Transferencia de conocimiento: identificar a los depositarios de conocimiento crítico y diseñar planes de relevo antes de que la salida sea inevitable, para que cuando ocurra no se lleve consigo procesos enteros.

De los hallazgos a los planes individuales

La diferencia entre un diagnóstico y una mejora real está en la individualización. Un plan de retención que sirve para "los empleados clave" en abstracto no funciona, porque cada perfil tiene motivadores distintos y una posición distinta en la red. Un buen punto de partida es situar a cada persona en una [matriz 9-box de talento](#) y

cruzar ese desempeño y potencial con su criticidad real en la red. Beetrics traduce el mapa de red y los riesgos detectados en planes de acción concretos por persona, no en un informe genérico que acaba en un cajón.

Rotación de personal por sector

Las medias nacionales sirven de poco si no se aterrizan en tu sector. Estos son los tres en los que más trabajamos, cada uno con su dinámica propia:

Industria: rotación operaria estructural por turnos rotativos y salarios ajustados, con el absentismo (7-9% en planta) como dolor declarado número uno y un relevo generacional que en muchas plantas ya es crítico, con buena parte de los encargados veteranos cerca de la jubilación. Más detalle en [people analytics para la industria](#).

Cadenas hoteleras: rotación estacional extrema (hasta el 75% de los trabajadores de hostelería ha buscado cambiar de empleo y algunos segmentos rozan el 70-80% anual) con fuerte dependencia de figuras clave como gobernantas y jefes de cocina. Más en [people analytics para cadenas hoteleras](#).

Empresas tecnológicas: rotación voluntaria entre las más altas del mercado (en el entorno del 20-25% anual según fuentes del sector como getManfred), con la reposición de un perfil senior pudiendo acercarse al doble de su salario anual y el burnout de ingeniería como acelerador. Más en [people analytics para empresas tecnológicas](#).

Cómo encaja Beetrics en la gestión de la rotación

Beetrics es una plataforma de people analytics que, a partir de una encuesta breve por empleado, devuelve un mapa de la red real de colaboración, influencia y

confianza de la organización, identifica a las figuras clave y los riesgos individuales, y los traduce en planes de retención accionables. En la práctica cubre las tres fases de esta guía: aporta métricas para **medir** más allá de la tasa global, señales de red para **predecir** el riesgo antes de la dimisión, y planes individualizados para **reducir** las salidas que no quieres.

Si estás evaluando opciones, hemos publicado comparativas con las herramientas más conocidas del mercado: [Beetrics vs Culture Amp](#) y [Beetrics vs Peakon](#).

Tabla resumen: medir, predecir, reducir

Fase	Pregunta clave	Herramienta principal
Medir	¿Cuánta rotación tengo y de qué tipo?	Tasa desglosada (voluntaria/involuntaria, no deseada/asumible) + coste por salida
Predecir	¿Quién está en riesgo y cuándo?	Análisis de redes organizacionales + señales de comportamiento
Reducir	¿Qué hago con cada persona clave?	Planes de retención individualizados sobre carga, trayectoria y reconocimiento

Preguntas frecuentes

¿Cuál es una tasa de rotación de personal normal en España?

No hay un número único: depende del sector. La rotación voluntaria estructural en España superó el 24% en 2025 (DCH, Adecco, Randstad), pero en hostelería algunos segmentos rozan el 70-80% anual y en consultoría tecnológica se mueve entre el 25-30%. Más que compararte con una media nacional, conviene compararte con tu sector y tamaño, y separar la rotación deseada de la no deseada.

¿Cómo se calcula la tasa de rotación?

La fórmula básica es: $(\text{número de salidas en el periodo} / \text{plantilla media del periodo}) \times 100$. Para que sea útil hay que desglosarla en voluntaria frente a involuntaria y, dentro de la voluntaria, en no deseada (gente que querías retener) frente a deseada (salidas que no lamentas). La tasa global sin desglosar esconde casi toda la información accionable.

¿Cuánto cuesta de verdad que se vaya un empleado clave?

El coste directo (reclutamiento y onboarding) es solo la punta. Hay que sumar la curva de productividad del sustituto y, sobre todo, la pérdida de conocimiento y de red: las relaciones que esa persona sostenía. Para perfiles senior la reposición puede acercarse al doble del salario anual (Gallup estima hasta 2x en los más críticos). Lo desarrollamos en la guía sobre el coste real de la rotación voluntaria.

¿Se puede predecir que alguien va a dimitir?

No con certeza individual, pero sí con señales agregadas. La mayoría de dimisiones de figuras clave se anuncian 3-6 meses antes con cambios de comportamiento y de red: menos consultas entrantes, conexiones que se enfrían, construcción de red externa. Las encuestas anuales no las capturan; el análisis de redes organizacionales sí.

¿Subir el salario reduce la rotación?

Ayuda, pero no es suficiente y rara vez es sostenible. El 74,8% de las salidas voluntarias en España son por salario (DCH 2025), pero la contraoferta económica retiene solo al 50% al primer año y al 20% al segundo (Hays). Lo que mueve la aguja a medio plazo es combinar competitividad salarial con trayectoria visible, carga equilibrada y reconocimiento real.

¿Qué papel juega el análisis de redes organizacionales en la retención?

Permite ver quién sostiene de verdad la organización (líderes informales, depositarios de conocimiento crítico, conectores) más allá del organigrama, y anticipar el impacto de una salida concreta. Beetrics traduce ese mapa de red en planes de retención individualizados, no en un informe genérico.

¿Cada cuánto debería medir la rotación y sus señales?

La tasa de rotación conviene revisarla mensual o trimestralmente para detectar tendencias. Las señales de riesgo (red, carga, engagement) idealmente de forma continua o, como mínimo, en los momentos de mayor riesgo: antes de temporada en hostelería, tras una reorganización, después de una ronda de inversión o ante la llegada de un nuevo CHRO.

¿Quieres saber quién está en riesgo de irse antes de que presente la dimisión?

[Agenda una demo](#)