

Caso: por qué se va la gente — la rotación en una cadena de restaurantes

Caso de análisis de la alta rotación de personal en hostelería: calcular el coste de rotación y proponer un plan de retención basado en la motivación.

DURACIÓN

55 min · 1 sesión

AGRUPACIÓN

grupos pequeños (3-4)

UNIDAD 8

La gestión de los recursos humanos

MATERIALES

- Ficha del caso con datos de plantilla, bajas y costes de selección
- Calculadora
- Resumen de teorías de motivación (Maslow, Herzberg)

ENCAJE CURRICULAR · Saberes B.4 · Comp. específicas CE4 · Comp. clave STEM, CPSAA, CC, CCL

Planteamiento

Sabores Express, una cadena de restauración rápida con 8 locales y 120 empleados, tiene un problema silencioso que le cuesta mucho dinero: cada año se va casi la mitad de la plantilla. Los encargados creen que *en hostelería es normal*, pero la dirección quiere saber cuánto cuesta realmente esa rotación y si se puede reducir.

Datos del caso:

- Plantilla media: 120 empleados.
- Bajas voluntarias el último año: 54 personas.
- Coste estimado de sustituir a un empleado (selección, formación, baja productividad inicial): 1.500 €.
- Encuesta de salida: los motivos más citados son *horarios imprevisibles*, *falta de reconocimiento* y *sin posibilidad de promoción*.

Objetivos didácticos

- Calcular e interpretar la tasa de rotación de personal y su coste.
- Aplicar teorías de motivación (Maslow, Herzberg) para explicar las causas.
- Diseñar un plan de retención realista y priorizado.

Pasos

- 1. Lectura del caso (10 min).** El grupo lee los datos y los motivos de las bajas.
- 2. Cálculo (15 min).** Calculan:
 - a) Tasa de rotación anual (bajas / plantilla media).
 - b) Coste anual total de la rotación.
 - c) Ahorro si redujeran la rotación a la mitad.
- 3. Diagnóstico motivacional (15 min).** Clasifican los tres motivos de baja según Herzberg (factores higiénicos vs. motivadores) y según Maslow.

4. Plan de retención (15 min). Proponen tres medidas concretas, priorizadas por relación impacto-coste, y estiman cuánto podrían reducir la rotación.

Solución (para corrección)

a) **Tasa de rotación:** $54 / 120 = 45 \%$ anual (muy alta).

b) **Coste anual:** $54 \times 1.500 = 81.000 \text{ €/año}$.

c) **Ahorro al reducir a la mitad** (27 bajas): se evitarían $27 \times 1.500 = 40.500 \text{ €/año}$, dinero que financia sobradamente un plan de retención.

Diagnóstico: *horarios imprevisibles* es un factor higiénico (Herzberg) y de seguridad (Maslow); *falta de reconocimiento* y *sin promoción* son factores motivadores y de estima/autorrealización. Atacar solo el salario no bastará: los motivadores son decisivos.

Criterios de evaluación

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PESO
Cálculo de rotación y coste	Las tres cifras correctas	30 %
Diagnóstico motivacional	Aplica Maslow/Herzberg correctamente	25 %
Plan de retención	Medidas concretas y priorizadas	30 %
Trabajo en grupo	Reparto y exposición	15 %

Variantes y extensiones

- **Variante de comparación:** dar la tasa de rotación media del sector para que valoren si 45 % es normal o excesivo.
- **Conexión con la Unidad 11:** reflejar el coste de la rotación en la cuenta de resultados como gasto de personal.