

Guion de entrevista de permanencia (stay interview)

Por **Equipo Beetrics**, con dirección científica de [Víctor Ciudad-Fernández, doctor por la Universitat de València](#).

La conversación más barata para retener a alguien es la que tienes antes de que decida irse. Esa conversación tiene nombre: entrevista de permanencia, o stay interview. Es una charla estructurada con una persona que sigue en tu equipo para entender qué la mantiene aquí y qué podría hacerle dudar, mientras todavía puedes mover ficha. La entrevista de salida te explica por qué se fue alguien; esta te avisa de quién está a punto de irse.

Las consultoras de talento llevan años recomendándola y casi ninguna empresa española la usa bien. Abajo tienes el guion completo, qué escuchar, cómo adaptarlo a tu sector y los errores que la convierten en una pérdida de tiempo. Si quieres el porqué en profundidad, está en el artículo sobre [la entrevista de permanencia](#); aquí va la herramienta para hacerla el lunes.

Cuándo hacerla (y cuándo no)

- **Personas clave (tu 10-20% más crítico):** cada seis meses, aproximadamente.
- **Resto del equipo:** una vez al año, o tras un cambio relevante (una reorganización, un cambio de mando, una promoción denegada).
- **Nunca pegada a la revisión de desempeño o salarial:** se mezclan las dos conversaciones, la persona deja de hablar claro y contaminas las dos.

El guion, bloque a bloque

Treinta a cuarenta y cinco minutos. Adáptalo a la persona, no lo leas literalmente. La estructura va de lo fácil (lo que le gusta) a lo difícil (si se ha planteado irse), que es el orden en el que la gente se abre.

Apertura

5 MIN

Antes de empezar, deja claro que esto no es una evaluación de desempeño y que no tiene consecuencias. El objetivo es entender qué hace que esté a gusto y qué podría hacerle dudar.

- ¿Cómo estás llevando estas últimas semanas en el trabajo?

Lo que le retiene

10 MIN

- Si pudiéramos clonar lo que más te gusta de tu trabajo, ¿qué clonaríamos?
- ¿Cuándo fue la última vez que pensaste "esto es por lo que sigo aquí"?
- Cuando alguien te pregunta si esta empresa es buena para trabajar, ¿qué le respondes?

Lo que le frustra

10 MIN

- ¿Qué hace que algunos días te cueste más venir que otros?
- Si pudieras cambiar una sola cosa de cómo trabajamos, sin límites, ¿qué cambiarías?
- ¿Ha habido algo en los últimos seis meses que te haya hecho pensar "aquí no estoy creciendo"?

Riesgo de salida

8 MIN

- En el último año, ¿has llegado a plantearte dejar la empresa? No necesito saber por qué; me interesa qué te hizo quedarte.
- Si hoy te llamaran de otro sitio con un puesto parecido, ¿qué tendrían que ofrecerte para que te lo pensaras de verdad?
- ¿Qué tendría que pasar aquí para que dentro de tres años sigas con nosotros y a gusto?

Próximos pasos

5 MIN

- De todo lo que hemos hablado, ¿qué es lo más importante que quieres que no se me olvide?
- ¿Hay algo concreto sobre lo que esperas que actuemos?

Cierre

2 MIN

Cierra con un compromiso de devolución concreto: en X días le cuentas qué vas a hacer con la conversación. Sin promesas vagas, y cúmplelo.

Las seis dimensiones que vas a escuchar

Después de cada conversación, puntúa del 1 al 5 estas seis dimensiones. No son una lista cerrada ni un test validado: son las razones que la investigación sobre por qué la gente se queda señala una y otra vez, ordenadas para que no se te escape ninguna. Se pueden leer como las tres palancas del arraigo laboral (los vínculos que tiene, su encaje y lo que sacrificaría al irse) vistas de cerca.

Sentido del trabajo

- 1** ¿Encuentra propósito en lo que hace, o solo cumple?

Relación con su mando

- 2** ¿Hay confianza, apoyo y un feedback que le sirve?

Desarrollo

3

¿Está aprendiendo y ve recorrido por delante?

Reconocimiento

4

¿Se siente valorado por lo que aporta?

Compensación percibida

5

¿Considera justo lo que recibe por lo que hace?

Equilibrio

6

¿El ritmo y la carga son sostenibles para su vida?

La media de las seis te da una señal rápida para priorizar: por debajo de 2,5, riesgo alto; entre 2,5 y 3,5, conviene vigilar; por encima, riesgo bajo. Es una brújula, no un veredicto. Lo que importa no es el número, sino la acción que abre. Esta forma de ordenar lo que retiene viene del trabajo sobre arraigo laboral de Mitchell y colaboradores (2001); el detalle está en [la ciencia detrás de Beetricks](#).

Variantes por sector

El guion base sirve para cualquier equipo. Pero lo que tiene a una persona a punto de irse no es lo mismo en una planta, en un hotel o en un equipo de producto. Añade una o dos de estas preguntas en el bloque de "lo que le frustra" o "riesgo de salida", según tu sector.

Industria

¿Cómo llevas el turno que tienes ahora? Si pudieras cambiar algo del cuadrante o de los descansos, ¿qué sería?

Parte del saber hacer de la planta está solo en la cabeza de unas pocas personas. ¿Sientes que el tuyo se reconoce y se está pasando a alguien, o que se perdería si faltas?

El trabajo de planta pasa factura con los años. ¿Ves aquí un recorrido que no dependa solo de aguantar el ritmo de hoy?

Hoteles

Fuera de temporada, ¿qué te haría volver con nosotros la próxima en lugar de buscar en otro sitio?

Los horarios de este sector se comen la vida personal con facilidad. ¿Cómo lo llevas y qué cambiaría las cosas para ti?

Si te ofrecieran lo mismo en otro hotel a diez minutos de aquí, ¿qué te haría quedarte con nosotros?

Tecnología

¿El proyecto en el que estás te mantiene enganchado, o llevas tiempo en piloto automático?

¿Sientes que aquí sigues creciendo técnicamente, o que el stack y lo que aprendes se están quedando atrás?

Del modelo de trabajo (remoto, presencial, híbrido), ¿qué es innegociable para ti y dónde tenemos margen?

Los siete errores que la arruinan

Una stay interview mal hecha es peor que no hacerla: la persona se cierra y se queda con la sensación de que la han sondeado. Estos son los fallos que más se repiten.

1 Convertirla en una evaluación de desempeño

Deja claro desde el primer minuto que no hay consecuencias. Si puedes, que no la haga su mando directo, para que hable con libertad.

2 Pegarla a la revisión salarial

Sepáralas al menos un par de meses. Si no, todo se convierte en una negociación encubierta y nadie habla claro.

3 Tomar notas literales mientras la persona habla

Anota tras cada bloque, no durante la respuesta. Mantén el contacto visual y escucha de verdad.

4 Saltar a dar soluciones en cuanto aparece un problema

El objetivo es entender, no resolver en directo. Las soluciones van en el plan de después, no en la conversación.

5 No comprometer una devolución concreta

Cierra siempre con un "en X días te cuento qué he hecho con esto", y cúmplelo. Una stay interview sin seguimiento resta confianza en vez de sumarla.

6 Hacérsela solo al talento crítico

Si solo entrevistas a tu mejor 10%, el resto se entera y se siente ignorado. Define un programa por capas, no por individuos sueltos.

7 Quedarte en la conversación y no mirar el conjunto

El patrón entre varias entrevistas vale más que cualquiera por separado. Si no agregas lo que escuchas, pierdes lo más accionable.

La entrevista de permanencia no sirve de nada si no acaba en algo concreto. Una conversación sin compromiso ni fecha es una encuesta cara y lenta.

Después de la conversación: el plan

Lo que aprendes en la stay interview es la materia prima de un [plan de retención individualizado](#): una o dos acciones por persona, sobre la palanca que de verdad la retiene, con responsable y plazo. Y conviene empezar pronto, porque la rotación es en parte contagiosa: cuando alguien clave se va o empieza a buscar, arrastra a los de alrededor (Felps y colaboradores, 2009). Actuar sobre la primera persona en riesgo es también proteger a su entorno.

Un aviso de alcance: esta conversación te dice qué piensa una persona, pero no de quién depende ni a quién arrastraría si se fuese. Eso lo da la [red real de trabajo](#) de tu organización, que es justo donde miramos en Beetricks para saber por dónde empezar la lista. Y si tu equipo de RRHH sabe qué habría que hacer pero va enterrado en el día a día, no tienes que hacerlo solo: hacemos el diagnóstico, te decimos de quién depende de verdad la operación y te entregamos el plan priorizado para que tu equipo solo tenga que ejecutarlo.

Referencias

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. y Erez, M. (2001). [Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover](#). *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Felts, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C. y Harman, W. S. (2009). [Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting](#). *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.

Preguntas frecuentes

¿Qué es una entrevista de permanencia (stay interview)?

Es una conversación estructurada de unos 30 a 45 minutos con una persona que sigue en la empresa, pensada para entender qué la mantiene aquí y qué podría hacerle marcharse. La diferencia con la entrevista de salida es de tiempo: la de salida te explica el pasado de quien ya se va; la de permanencia te avisa del futuro de quien todavía se queda, cuando aún puedes hacer algo.

¿Cada cuánto conviene hacerla?

A las personas más críticas, cada seis meses aproximadamente. Al resto del equipo, una vez al año o tras un cambio relevante (una reorganización, un cambio de mando, una promoción que no salió). Conviene no hacerla pegada a la revisión de desempeño o salarial: se confunden las dos conversaciones y la persona deja de hablar con libertad.

¿La hace el mando directo o RRHH?

La hace alguien en quien la persona confíe y que sepa escuchar sin ponerse a la defensiva. Cuando se pueda, mejor que no sea su evaluador directo, para que no se perciba como una evaluación encubierta. Lo importante no es el cargo de quien pregunta, sino que la persona note que no hay consecuencias por ser sincera.

¿En qué se diferencia de una encuesta de clima?

La encuesta de clima te da el agregado anónimo de todo el equipo; la entrevista de permanencia te da el detalle de una persona concreta y te permite actuar sobre su caso. Son dos capas distintas y complementarias: el clima te dice dónde mirar, la conversación te dice qué hacer con quien importa. Lo desarrollamos en el artículo sobre encuesta de clima frente a la red real de trabajo.

¿Y si descubro que alguien clave está a punto de irse?

Ahí empieza el plan. La conversación confirma qué es lo que de verdad retiene a esa persona (sus vínculos, su encaje o lo que sacrificaría al irse) y, con eso, el plan de retención individualizado lo convierte en una o dos acciones concretas, con responsable y plazo. Detectar el riesgo sin un plan es diagnóstico sin tratamiento.

¿Quieres saber a quién hacerle esta conversación primero?

[Agenda una demo](#)