

# Plan de retención individualizado: plantilla y guía

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

**Detectar quién está en riesgo y cuánto costaría perderle es solo la mitad del trabajo. La otra mitad es el plan**, y es justo donde se cae la mayoría: el riesgo se queda anotado en una hoja de cálculo que nadie convierte en acción. Esta plantilla sirve para lo contrario, para pasar del "esta persona me preocupa" a un plan concreto, por persona, con una acción, un responsable y una fecha.

Y para que no sea un formulario vacío, debajo va lo que de verdad hace que alguien se quede, según la investigación sobre por qué la gente permanece en su empresa. Porque un plan de retención solo funciona si tira de la palanca correcta para cada persona.

## Por qué un plan por persona y no una política general

La retención es individual. Lo que ancla a una persona aburre a otra: a una la retiene su equipo, a otra el recorrido, a otra la flexibilidad que ha conseguido y no quiere perder. Una política única (la subida general, la fruta en la oficina, el día de teletrabajo para todos) reparte esfuerzo por igual entre quien se iba a quedar de todas formas y quien estaba a punto de irse. Por eso el plan se hace persona a persona, y empieza por las pocas que de verdad cuesta perder.

# Las tres palancas: qué hace que alguien se quede

La investigación sobre el arraigo laboral (Mitchell y colaboradores, 2001) encontró que la permanencia se explica mejor por una red de motivos que por la satisfacción a secas. Esos motivos se agrupan en tres palancas. Saber cuál pesa en cada persona es lo que convierte un plan genérico en uno que funciona:

## Vínculos

Las relaciones que la persona ha tejido: su equipo, los proyectos que la enganchan, la gente con la que cuenta y la que cuenta con ella.

*Si lo que la ata son los vínculos, romperlos (un cambio de equipo, perder a su referente) dispara el riesgo; reforzarlos lo baja.*

## Encaje

Hasta qué punto siente que encaja con su puesto, con la empresa y con su vida, y si se ve aquí dentro de dos años.

*Si la palanca es el encaje, el recorrido y el sentido del trabajo pesan más que un extra salarial puntual.*

## Sacrificio

Lo que perdería al irse: reconocimiento, flexibilidad, aprendizaje, un proyecto propio, estatus, comodidad. Cuanto mayor es, más cuesta marcharse.

*Si la palanca es el sacrificio, hacer visible y proteger eso que perdería (y que quizá da por hecho) es lo que más retiene.*

## La plantilla: una ficha por persona

Estos son los campos del plan de retención que recomendamos rellenar para cada persona clave. La intención no es burocracia, es obligar a tres decisiones que casi nunca se toman explícitas: por qué importa, qué palanca usar y quién hace qué para cuándo.

## **1 Persona y rol**

Quién es y qué hace, en una línea.

## **2 Por qué es crítica**

Su peso en la red real de trabajo: qué sostiene, qué conocimiento concentra, a quién conecta. No es lo mismo que su puesto en el organigrama.

## **3 Riesgo de salida**

Alto, medio o bajo, con las señales que lo justifican (desenganche, sobrecarga, mercado caliente, cambios recientes).

## **4 Coste estimado de su salida**

Un rango, para priorizar. Lo puedes dimensionar con la calculadora de coste de rotación.

## **5 Palanca principal**

Vínculos, encaje o sacrificio: qué es lo que de verdad la mantiene aquí. Lo confirmas en una entrevista de permanencia, no de oído.

## **6 Acción concreta**

Una o dos, no diez, sobre la palanca que importa y con sentido para esta persona.

## **7 Responsable**

Quién la ejecuta. Casi siempre su mando directo, con apoyo de RRHH.

## **8 Plazo y revisión**

Cuándo se hace y cuándo se vuelve a mirar. Un plan sin fecha es un deseo.

# Antes del plan: detectar y cuantificar

Un plan vale lo que valga la lista de a quién se lo haces. Y esa lista no sale del organigrama: sale de ver quién sostiene de verdad la operación en la [red real de trabajo](#), de cruzarlo con el [coste de reemplazar a cada persona](#) y con las [señales de desenganche](#) que avisan antes de la dimisión. Para la foto de desempeño y potencial te ayuda la [matriz 9-box](#); para saber qué palanca usar con cada persona, la [entrevista de permanencia](#). El plan es donde todo eso se convierte en acción.

**Detectar sin plan es diagnóstico sin tratamiento. El valor no está en saber quién corre riesgo, está en hacer algo a tiempo.**

## El plan en cinco pasos

- **Haz la lista corta:** las personas que más cuesta perder por su peso en la red y su coste de reemplazo, no por su cargo.
- **Confirma riesgo y palanca con una conversación,** una entrevista de permanencia, no de oído.
- **Rellena una ficha por persona** con una o dos acciones sobre la palanca que importa.
- **Asigna responsable y plazo.** La acción sin dueño no ocurre; si el plan implica a varias áreas, repártelo con una [matriz RACI](#).
- **Pon fecha de revisión y vuelve sobre ella.** La retención es un seguimiento, no un evento.

Un apunte que justifica empezar pronto: 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.

## No tienes que hacerlo solo

Muchos equipos de RRHH saben qué habría que hacer, pero van enterrados en el día a día y el plan se queda sin empezar. En Beetrics no te entregamos un panel y te deseamos suerte. Hacemos el análisis de tu organización, te decimos de quién depende de verdad y qué riesgo concentra, y te entregamos el plan de retención individualizado con las acciones priorizadas para que tu equipo solo tenga que ejecutarlas. El trabajo pesado lo hacemos nosotros; las decisiones siguen siendo tuyas. Si quieres ver la base científica de todo esto, está en [la ciencia detrás de Beetrics](#).

## 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.
- Felps, 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 un plan de retención individualizado?

Es un plan de acción por persona, no una política general, que recoge por qué esa persona es importante, qué riesgo hay de que se vaya, qué la mantiene aquí y qué vais a hacer al respecto, con responsable y plazo. La idea de fondo es sencilla: la gente no se queda ni se va por las mismas razones, así que las acciones tampoco pueden ser las mismas para todos.

## ¿En qué se basa la idea de las tres palancas?

En la investigación sobre arraigo laboral o job embeddedness (Mitchell y colaboradores, 2001), que mostró que la permanencia se explica mejor por una red de motivos (los vínculos que la persona tiene, su encaje con el puesto y la empresa, y lo que sacrificaría al irse) que por la satisfacción a secas. De hecho predice la intención de marcharse y la rotación real por encima de medidas clásicas como la satisfacción o el compromiso.

## ¿A qué personas conviene hacerles un plan?

A las que de verdad sostienen la operación, que no siempre son las del organigrama: quien concentra conocimiento crítico, quien conecta a dos áreas, quien mantiene un turno o una cuenta. Hacer un plan para toda la plantilla a la vez no es realista; empieza por quien más cuesta perder, cruzando criticidad en la red y coste de reemplazo.

## ¿Cómo sé qué palanca usar con cada persona?

Preguntando. La forma más fiable de saber qué ata a alguien a la empresa es una entrevista de permanencia: una conversación honesta sobre qué le gusta, qué le frustra y qué le haría dudar. El plan se rellena con lo que sale de ahí, no con suposiciones.

## ¿Cuánto cuesta no tener un plan?

El coste de perder a una persona clave puede acercarse al doble de su salario en los perfiles más críticos (Gallup estima hasta 2x; SHRM, varios meses de salario entre tiempo de cobertura y curva de aprendizaje). Un plan de retención es barato comparado con eso. Puedes estimar tu caso concreto con la calculadora de coste de rotación.

---

¿Quieres que hagamos contigo el plan de retención de tu gente clave?

[Agenda una demo](#)