

Una conversación a tiempo previene renuncias

Entrevistas de permanencia para impulsar la retención de empleados

Hay que redoblar los esfuerzos para mejorar la retención. La [Rebelión del Talento](#) ha traído una Gran Renuncia, en la cual la astronómica suma de 47 millones de trabajadores estadounidenses dejaron su empleo en 2021¹ y se alcanzaron los máximos históricos de dimisión en gran parte de Europa² y algunos puntos de APAC³. En un artículo reciente hablábamos de acciones clave que los líderes y las organizaciones pueden tomar para [invertir la tendencia](#), de forma que puedan frenar la rotación, vigorizar el talento y, en última instancia, revitalizar su organización. Hoy nos centraremos en hacerlo a través de las entrevistas de permanencia.

Habiendo ejercido toda mi actividad profesional en el ámbito de recursos humanos y trabajando ahora como consultora estratégica de directores de RR.HH. y de sus equipos, recomiendo altamente utilizar las entrevistas de permanencia como herramienta para que los líderes evalúen el compromiso de sus colaboradores, especialmente de aquellos que temen de perder. Lo que compromete y mantiene a un profesional en una empresa es algo muy personal y variará de un miembro del equipo a otro. Esclarecer las razones individuales por las que un empleado se queda o lo que lo lleva a otro a marcharse es una información clave que permite a los directivos entablar relaciones más estrechas y cercanas con sus colaboradores. Esto, está demostrado, impulsa el compromiso y, a su vez, mitiga la rotación.

Las entrevistas de permanencia ofrecen varias ventajas. Por un lado, sacan a la luz problemas sistémicos de la organización que puedan estar propulsando las renuncias, si se analizan las respuestas de manera agregada. Por otro lado, las entrevistas de permanencia pueden administrarse con relativa rapidez, en comparación con otras tácticas y soluciones diseñadas para reducir los índices de rotación, como son los cambios en la cultura, la implementación de estrategias de desarrollo e innovación, o la revisión del sistema de compensación.

No obstante, hay que reconocer que el uso de las entrevistas de permanencia como herramienta de retención no es infalible. Estas solo tienen éxito en la medida en que el empleado esté dispuesto a compartir información de forma



honesto y transparente. En algunas empresas, no existe una cultura en la que las personas sientan que pueden comunicar sus percepciones y sentimientos sin temor a ser juzgadas o a sufrir represalias. A menudo, el talento infrarrepresentado puede vivir una experiencia de

de empleado diferente y no sentirse cómodo para expresarse. Si éste es el caso, necesitará esforzarse para establecer un clima de seguridad psicológica y confianza con sus colaboradores antes de que estas conversaciones le aporten la información necesaria para comprender la experiencia de cada miembro del equipo. Otro factor crítico para el éxito de la estrategia, aparte de una conversación auténtica y honesta, es la capacidad del entrevistador de adoptar medidas concretas de respuesta

Guardando precauciones, es posible mitigar el riesgo de renuncia adoptando una estrategia de entrevistas de permanencia con el enfoque adecuado:

Para los Gerentes:



Sea transparente con sus intenciones

Si sus conversaciones personales habituales suelen tratar exclusivamente de negocios, cambiar el tema de conversación para obtener más información personal y profundizar en las opiniones del empleado sobre su trabajo en la empresa puede pillarle desprevenido y acabar creando más barreras, en lugar de derribarlas. Preparar a los empleados de cara a la conversación, explicándoles qué información busca y qué piensa hacer con ella contribuirá a establecer la confianza necesaria para entablar una buena conversación. Lo ideal sería poder hacerlo a nivel organizacional y que un alto

directivo, que genere confianza, comunicara el objetivo al momento de lanzar la iniciativa. Pero lo mínimo, es que el jefe directo comunique uno a uno su finalidad, dando así a los miembros de su equipo un adelanto de las preguntas que le gustaría tratar y tiempo suficiente para que ordenen sus ideas.



Aborde las conversaciones desde la humildad.

Lo ideal es que estas conversaciones tengan lugar a lo largo de todo el ciclo del empleado y no en caso de cuando se produzca una crisis de retención. En estos casos es admitir de entrada que tal vez haya estado demasiado concentrado en una tarea o en el trabajo y no se haya esforzado lo suficiente por llegar a conocer a los miembros de su equipo como personas. Esto puede contribuir en gran medida a que la reunión sea productiva. Después de la sesión, no vuelva a centrarse exclusivamente en las tareas y continúe comprometido con la labor de averiguar la mejor forma de fidelizar a sus colaboradores.



Recoja las opiniones y ¡actúe en consecuencia!

No hay nada peor que pedir a los empleados que sean sinceros y francos para que luego nada cambie. Antes de iniciar cualquier proceso de entrevistas de permanencia, asegúrese de que está dispuesto y en capacidad de responder y reaccionar a las sugerencias que reciba. Si no puede o no quiere, sencillamente no lo haga.

Para Directivos de RRHH, Business Partners y sus equipos:



Analice los resultados de las encuestas de compromiso para identificar posibles problemas con líderes específicos.

Considere la posibilidad de pedir a otro directivo, a un alto cargo o a un representante de RR.HH. que dirija las entrevistas cuando sospeche que existe un problema entre un directivo y los miembros de su equipo para crear un "espacio seguro" que permita a los empleados hablar con sinceridad y transparencia. En ese caso, será especialmente importante que el entrevistador mantenga la confidencialidad y realice un seguimiento de forma oportuna.



Identifique tendencias y patrones organizacionales en las entrevistas de permanencia y tome medidas.

Con base en los hallazgos, proporcione a los directivos ideas y herramientas que puedan utilizar para comprometer de manera más eficaz y, en última instancia, retener a los miembros de su equipo. Medidas como realinear la labor, ofrecer oportunidades de desarrollo o modificar las rutinas de trabajo pueden ayudarle a ganar tiempo mientras resuelve algunos de los principales problemas de retención.

1. <https://www.manisteenews.com/news/article/Record-number-of-Americans-quit-their-jobs-in-2021-16825958.php>
2. <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/>
3. <https://www.digitalworkforcetrends.com/story/14735/great-resignation-has-begun-asean>

Lo ideal es que las entrevistas de permanencia sean una parte integral de la estrategia de talento de una organización y una práctica rutinaria para directivos a todos los niveles. Aunque soy consciente de que existe una necesidad inmediata de [invertir la tendencia](#) y de detener la escalada de bajas con la que luchan actualmente las empresas, no olvidemos que es posible darle la vuelta y presenta una oportunidad. Las empresas y los líderes, que en plena [Rebelión del Talento](#) saquen partido de lo que hemos aprendido colectivamente de esta crisis e introduzcan cambios significativos, tendrán una clara ventaja en la atracción del talento y revitalizarán sus organizaciones.



CONTACTO

Elizabeth Derby
 Managing Director
 HR & Talent Advisory Practice
elizabeth.derby@kincentric.com

¿Dudas, preguntas? [Contacte con Kincentric](#)

Para recibir nuestras comunicaciones y contenidos [suscríbese a nuestro boletín](#)