

Motivos de desvinculación

Cestária Supermercados · Desvinculaciones y entrevistas de salida, 2024 y 2025

Felipe Fonseca · Orbita Space · 27 de octubre de 2026

El motivo declarado no siempre es el motivo real: entre quienes dieron nota 1 o 2 a su líder, liderazgo y jefatura es el motivo de 45% de las salidas voluntarias, y el salario, de 21%.

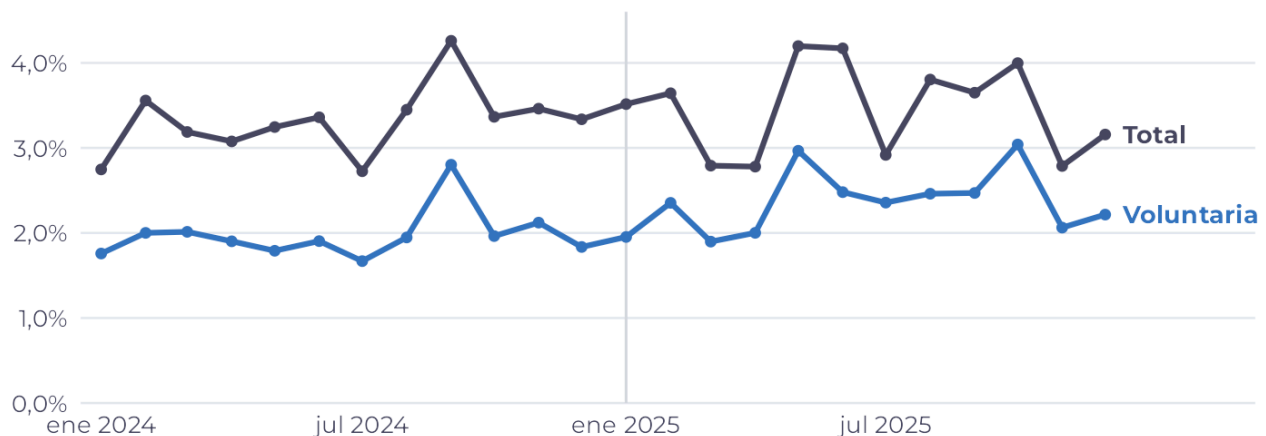
1. Resumen

La tasa de desvinculación de Cestária se mantuvo estable: 3,31% de la dotación salió por mes en 2024 y 3,45% en 2025. La dirección preguntó por qué las personas renuncian y dónde actuar primero.

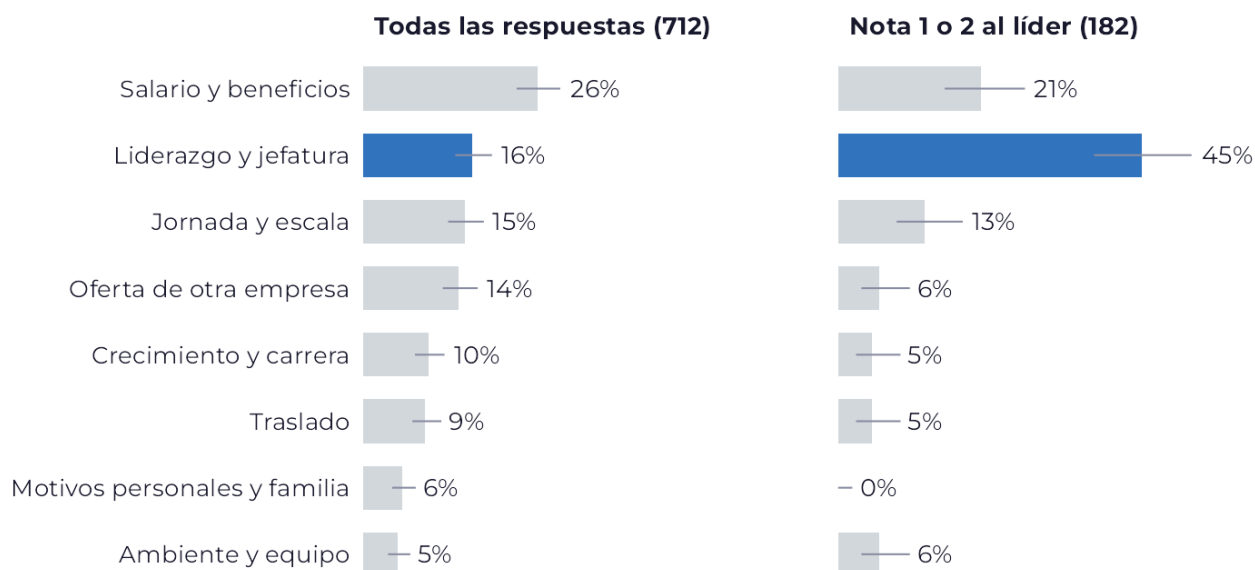
- **El motivo declarado esconde el motivo real.** “Salario y beneficios” es el motivo más citado (26%), pero, entre quienes dieron nota 1 o 2 a su líder, “liderazgo y jefatura” pasa al frente: 45% frente a 21%.
- **Las salidas en los primeros 90 días crecieron en dos gerencias:** en CD Despacho, de 20% a 39% del personal contratado; en L3 Operaciones, de 20% a 41%.
- **L5 Ventas pierde más personas desde el cambio de líder,** en julio de 2025: la tasa quedó 2,5 veces por encima de lo esperado según las otras gerencias de Ventas.
- **La escala 6x1 nocturna (seis días de trabajo y uno de descanso) concentra “jornada y escala”,** motivo de 40% de las salidas allí, frente a 8% en el resto.
- **La edad no explica las salidas:** el efecto desaparece cuando la antigüedad entra en el modelo.

2. La pregunta

Cestária tiene 8 tiendas, un centro de distribución (CD) y una oficina central (OC), y cerca de 1.790 personas. En 2024 y 2025, 1.453 personas salieron. El total casi no cambió, una diferencia compatible con el azar ($p = 0,45$), pero las salidas voluntarias subieron de 1,98% a 2,35% al mes, y los despidos bajaron casi en la misma medida. Para responder a la dirección, la entrevista de salida se cruzó con la dotación mes a mes y con las desvinculaciones.



3. Lo que esconde el motivo declarado



Hubo 712 respuestas de quienes renunciaron (renuncia o acuerdo mutuo). En general, el salario lidera, con 25,6% (IC 95% de 22,5% a 28,9%). Entre las 182 personas que dieron nota 1 o 2 a su líder, "liderazgo y jefatura" sube a 44,5% (de 37,5% a 51,8%). De las 38 personas con nota baja que declararon el salario, 58% pusieron el liderazgo como motivo secundario.

Esto no prueba que el líder haya causado la salida. Muestra que el motivo principal, leído solo, apunta al salario, mientras que la nota y el segundo motivo apuntan al liderazgo.

3.1. Quién respondió

Respondieron 77% de quienes renunciaron y 38% de quienes fueron despedidos; la L7 quedó en 37%. El motivo solo se pregunta a quien renuncia; la diferencia entre unidades se corrigió ponderando cada respuesta por la inversa de la tasa de respuesta de la unidad. Ningún motivo cambió más de 0,3 punto porcentual, y el orden se mantuvo. La ponderación supone que, dentro de cada unidad, quien respondió se parece a quien no respondió.

Motivo	Sin ponderación	Ponderado
Salario y beneficios	25,6%	25,6%
Liderazgo y jefatura	16,0%	15,9%
Jornada y escala	14,9%	14,9%
Oferta de otra empresa	14,0%	14,0%
Crecimiento y carrera	9,6%	9,4%
Traslado	9,1%	8,9%
Motivos personales y familia	5,8%	6,0%
Ambiente y equipo	5,1%	5,2%

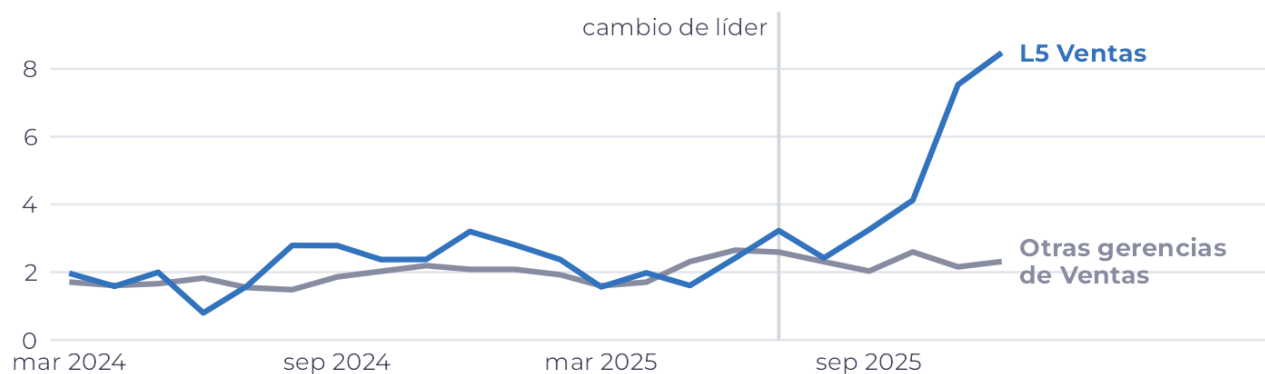
4. Dónde actuar primero

4.1. Salidas en los primeros 90 días



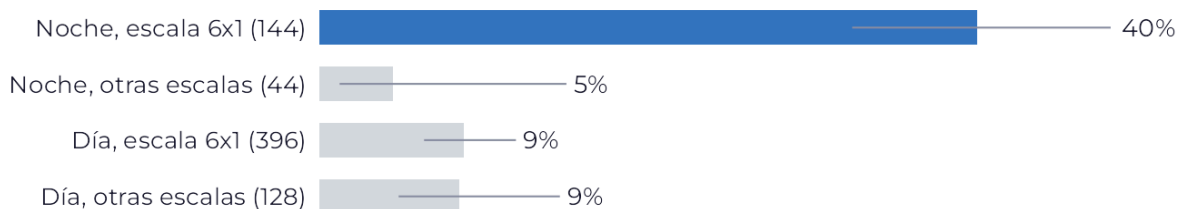
Entre las contrataciones hasta el 02/10/2025, la parte que renunció hasta los 90 días fue, en CD Despacho, de 20% (contrataciones de 2024) a 39% (de 2025), y en L3 Operaciones, de 20% a 41%; en las demás, de 15% a 17%. En 2025, el riesgo fue 2,2 y 2,1 veces el de las demás gerencias (Cox de causa específica). El gráfico muestra la incidencia acumulada, con todas las contrataciones y el despido como riesgo competitivo; por eso, a los 90 días, no coincide exactamente con esas proporciones.

4.2. El cambio de líder en L5 Ventas



Antes del cambio, la L5 perdía 2,1% de su dotación por mes en salidas voluntarias; después, 5,8%. Las otras gerencias de Ventas pasaron de 2,0% a 2,2%. Descontado eso, la tasa de la L5 quedó 2,5 veces más alta (IC 95% de 1,4 a 4,4). “Liderazgo y jefatura” pasó de menos de 10 de las 25 respuestas a 17 de las 24. Es una asociación en el tiempo, con solo seis meses de datos después del cambio.

4.3. La escala 6x1 en el turno nocturno



“Jornada y escala” es el motivo de 40% de las salidas voluntarias en la noche con escala 6x1 (de 33% a 48%), frente a 8% en las otras combinaciones. La noche en otras escalas no tiene el mismo problema: pesa el único día libre a la semana.

5. Prioridades por gerencia

En 2025. **Alta:** la tasa voluntaria o las salidas hasta 90 días quedan por encima de la empresa (2,35% al mes y 24%) incluso en el límite inferior del intervalo de 95%. **Media:** las dos por encima en la estimación, o un motivo (liderazgo, jornada) por encima de la empresa en el límite inferior. Las demás gerencias quedan en “Seguimiento” y están en el CSV, con los intervalos; ningún grupo con menos de 10 personas aparece. La gerencia L2 Operaciones tiene un destacado en “jornada y escala” en el cruce de motivo con gerencia, pero sigue en “Seguimiento”: en 2025, la tasa voluntaria (2,82% al mes) queda por encima de la empresa (2,35%) solo en la estimación, las salidas hasta 90 días (6%) quedan por debajo de la empresa (24%), y la parte de “jornada y escala” entre las respuestas de 2025 no supera a la empresa en el límite inferior del intervalo.

	Gerencia	Prioridad	Señales	Tasa vol./mes	Hasta 90 días	Liderazgo
1	CD Despacho	Alta	Tasa voluntaria; Salidas hasta 90 días	3,21%	39%	16%
2	L5 Ventas	Alta	Tasa voluntaria; Liderazgo y jefatura	3,85%	25%	55%
3	L3 Operaciones	Alta	Salidas hasta 90 días	2,84%	41%	8%
4	L1 Operaciones	Media	Tasa voluntaria (en la estimación); Salidas hasta 90 días (en la estimación)	3,60%	30%	6%

6. Qué hacer

- **CD Despacho y L3 Operaciones:** escuchar a las personas contratadas antes de los 90 días y revisar la integración y la escala informada en la contratación.
- **L5 Ventas:** conversación estructurada con el equipo y con el nuevo líder, y seguimiento mensual de la tasa frente a las otras tiendas.
- **Noche con escala 6x1:** estudiar otra escala para la reposición nocturna, empezando por las gerencias con más salidas.
- **Entrevista:** pedir siempre el motivo secundario y la nota al líder, y buscar más respuestas en la L7.

7. Limitaciones

- Datos ficticios: los patrones los plantó un generador, y el análisis los encontró sin leer la clave de respuestas.
- Sesgo de respuesta: la ponderación solo corrige la diferencia entre unidades.
- Asociación no es causa: la comparación de la L5 supone que habría seguido la tendencia de las otras gerencias de Ventas sin el cambio.
- El motivo es autodeclarado, de una lista cerrada; las contrataciones posteriores al 02/10/2025 quedan fuera de la ventana de 90 días.

El método completo, las regresiones y el código R están en la página del caso, en orbitaspace.com.br/es/proyectos/motivos-de-salida.