



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Estrategias en el departamento de talento humano frente a
la alta rotación de personal en estaciones de servicios San
José SAC**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Claudia Alexandra Vega Rimbaldo

Revisor:
Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza

Piura, enero de 2026



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Claudia Alexandra Vega Rimbaldo, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 74133381, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Estrategias en el departamento de talento humano frente a la alta rotación de personal en estaciones de servicios San José SAC”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Alma Rosa Machuca Maza, identificado con DNI: 02778867

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 22/01/2026.

.....
Firma del autor¹

.....
Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a todas las personas que han sido parte de mi camino personal y profesional y han contribuido a que me convierta en la persona que soy hoy.

A mis padres, por su ejemplo, entrega y dedicación; a mi tía, por su afecto y compañía incondicional; a mi enamorado, por su apoyo sincero y su comprensión en los momentos más duros y a mis amigos que fueron parte de este proceso.

Este logro no solo simboliza una meta alcanzada, sino también el resultado del cariño, la paciencia y la confianza de quienes siempre apostaron por mí.



Agradecimientos

A mis padres, por ser mi mayor sostén, mi refugio y la razón que impulsa cada uno de mis metas y mis sueños. Gracias por acompañarme siempre, por confiar en mí y por enseñarme, con su ejemplo, el significado del compromiso y la constancia. Este logro les pertenece tanto como a mí.

A mis profesores, por su orientación, dedicación y paciencia durante todo este proceso. Sus enseñanzas, consejos y apoyo dejaron una marca profunda en mí y fueron esenciales para la culminación de este trabajo.



Resumen

El desarrollo del presente estudio se orienta al análisis de la rotación de personal en las Estaciones de Servicio del Grupo San José, con el propósito de evaluar los efectos derivados de las estrategias implementadas para disminuir dichos indicadores durante el año 2023. Durante el año 2022, la organización presentó una rotación recurrente de colaboradores, lo cual impactó negativamente en la continuidad del personal, la eficiencia operativa y el desempeño general de la empresa.

Frente a esta problemática, se plantearon e implementaron distintas acciones estratégicas enfocadas en la mejora del clima laboral, el reconocimiento del desempeño individual, así como el fortalecimiento de la comunicación interna. Estas iniciativas tuvieron como finalidad generar un entorno de trabajo más favorable, promoviendo la motivación, el compromiso y la permanencia del personal.

Los resultados del estudio permitieron identificar que las elevadas tasas de rotación ocasionaban efectos desfavorables en el ámbito económico, además de afectar la estabilidad organizacional y la confianza percibida por los clientes. Sin embargo, la aplicación de las estrategias propuestas evidenció una reducción progresiva y significativa de dichos índices durante el año 2023. En el primer trimestre se registró una tasa de rotación del 8,6%, cifra inferior a la observada en periodos anteriores, mientras que en el último trimestre se alcanzó un mínimo del 0,8%.

Estos resultados confirman la efectividad de las acciones implementadas y demuestran que una gestión adecuada del talento humano contribuye de manera directa a la mejora de las condiciones laborales y al fortalecimiento del desempeño organizacional, beneficiando tanto a los colaboradores como a la empresa en su conjunto.

Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1. Aspectos generales.....	10
1.1 Análisis de la empresa.....	10
1.1.1 Ubicación geográfica.....	11
1.1.2 Rubro principal	11
1.1.3 Misión y visión institucional.....	12
Capítulo 2. Desarrollo del trabajo	14
2.1 Planteamiento del problema	14
2.1.1 La rotación de personal en el sector de estaciones de servicio	14
2.1.2 Evidencias de las consecuencias de la rotación de personal dentro de GTH	15
2.1.3 Relevancia de haber abordado la temática.....	15
2.2 Objetivos de la investigación.....	16
2.2.1 Objetivo general	16
2.2.2 Objetivos específicos	16
2.3 Estrategias aplicadas para disminuir la rotación	16
2.3.1 Programa de incentivos y de reconocimientos	16
2.3.2 Planes de capacitación y desarrollo continuo	16
2.3.3 Potenciación de la comunicación interna y el clima laboral	16
2.3.4 Procesos de selección más detallados	16
2.3.5 Fortalecimiento de beneficios económicos y de las condiciones laborales	17
Capítulo 3. Resultados obtenidos y su relación con la rotación de personal	18
3.1 Realidad encontrada en el año 2022.....	18
3.2 Resultados observados después de la aplicación de estrategias.....	19
3.3 Resultados obtenidos en el 2023	21
Conclusiones	23
Recomendaciones	24
Referencias.....	25
Apéndices.....	26
Apéndice A. Cuestionario- estaciones de servicio San José.....	27
Apéndice B. Cuestionario- Área GTH	28
Apéndice C. Reunión para el establecimiento de estrategias.....	29

Lista de tablas

Tabla 1 Índice de rotación del personal 202218

Tabla 2 Resultados de dimensiones evaluadas después de aplicación de estrategias20

Tabla 3 Índice de rotación de personal 202322



Lista de figuras

Figura 1 Organigrama de Gestión del Talento Humano	13
Figura 2 Tasa de rotación por trimestre del 2022	19
Figura 3 Resultados de dimensiones evaluadas después de aplicación de estrategias en el 2022	20
Figura 4 Resultados de dimensiones evaluadas después de aplicación de estrategias en el 2023	21
Figura 5 Tasas de rotación por trimestre del 2023	22



Introducción

De acuerdo con Tamayo, Salvador, Vásquez y De la Cruz (2015) en los últimos años, el sector de hidrocarburos en el Perú ha experimentado un crecimiento sostenido, lo cual ha favorecido la expansión de las estaciones de servicio a nivel nacional. Este proceso de crecimiento, si bien ha generado oportunidades de desarrollo empresarial, también ha traído consigo diversos desafíos en la gestión del talento humano, siendo la rotación de personal uno de los más recurrentes y significativos.

De acuerdo con Tamayo et al. (2015), en los últimos años el sector de hidrocarburos en el Perú ha experimentado un crecimiento sostenido, lo cual ha favorecido la expansión de las estaciones de servicio a nivel nacional. Sin embargo, este proceso de crecimiento, aunque ha generado importantes oportunidades para el desarrollo empresarial, también ha traído consigo diversos desafíos en la gestión del talento humano, siendo la rotación de personal uno de los más recurrentes y significativos.

Dicha problemática afecta directamente la productividad, el desempeño laboral y los costos operativos, además de influir en la calidad del servicio brindado al cliente, factores determinantes para la competitividad y sostenibilidad de las empresas del sector.

En el caso del Grupo San José, empresa familiar que desarrolla sus actividades en distintos departamentos del país, se identificó que durante el año 2022 se presentó una rotación constante de colaboradores, situación que generó inestabilidad en los equipos de trabajo y una disminución en la eficiencia del servicio ofrecido. Frente a este escenario, la organización diseñó e implementó diversas estrategias orientadas a la retención del talento humano, entre las cuales destacaron los programas de incentivos, el reconocimiento al desempeño laboral, la mejora del clima organizacional y el fortalecimiento de la comunicación interna.

El presente trabajo tiene como objetivo principal evaluar el impacto de dichas estrategias en la reducción de la rotación de personal durante el año 2023, evidenciando cambios favorables que reflejan una disminución significativa de las tasas de rotación y confirmando la relevancia de una gestión del talento humano adecuada.

Asimismo, este trabajo pretende servir como referente para otras empresas del sector, resaltando la necesidad de diseñar políticas y acciones enfocadas en el bienestar, la motivación y el desarrollo de los colaboradores como elementos clave para fortalecer la competitividad empresarial.

Finalmente, el trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos. El primero, denominado Aspectos generales, presenta la historia de la organización y sus principales características. El segundo, titulado Desarrollo del trabajo, aborda los objetivos planteados y describe las estrategias implementadas. El tercer capítulo, se evidencian los resultados obtenidos y su relación con la rotación de personal, exponiendo los índices registrados antes y después de la aplicación de las estrategias, junto con su análisis e interpretación.

Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Análisis de la empresa

Estaciones de Servicio San José es una empresa de carácter familiar que surge a partir de una visión empresarial orientada al crecimiento y a la atención de la creciente demanda de combustible en la zona norte del Perú. Su origen se remonta a un contexto en el que el sector de hidrocarburos comenzaba a mostrar un importante proceso de expansión, generando oportunidades para nuevos emprendimientos dentro del rubro.

La empresa inició oficialmente sus actividades en el año 1995, cuando la familia fundadora identificó la posibilidad de constituir una organización que no solo se enfocara en la comercialización de combustibles, sino que además priorizara la calidad del servicio ofrecido al cliente. La primera estación de servicio fue inaugurada en la ciudad de Piura, específicamente en la Av. Miguel Grau N.º 1602, una ubicación estratégica caracterizada por su alto flujo vehicular y relevancia comercial.

En sus inicios, la organización contaba con una infraestructura básica y de dimensiones reducidas, sin embargo, esta limitación no representó un obstáculo para el cumplimiento de su principal objetivo: posicionarse como una empresa reconocida por la calidad del servicio, la amabilidad en la atención y la confianza en los productos ofrecidos. Estos valores permitieron que la empresa consolidara una base sólida de clientes y fortaleciera progresivamente su presencia en el mercado.

Con el transcurso de los años el crecimiento económico sostenido motivó a la familia fundadora a tomar la decisión de expandir el negocio hacia nuevos puntos estratégicos, tanto dentro de la ciudad de Piura como en otros departamentos del país, tales como Lambayeque, La Libertad y posteriormente, Lima. Este proceso de expansión implicó enfrentar diversos desafíos, entre ellos la competencia con grandes cadenas del sector como Primax, Repsol y Ava. Así como, el cumplimiento de normativas específicas del rubro y la necesidad de gestionar adecuadamente el talento humano en un sector caracterizado por elevados niveles de rotación de personal.

Como parte de su evolución organizacional, Estaciones de Servicio San José optó por diversificar su propuesta de valor, incorporando servicios complementarios como tiendas de conveniencia (*market*), alquiler de vehículos (*rent a car*) y venta de llantas. Estas líneas de negocio se integraron de manera estratégica a las operaciones principales, generando una mayor demanda y contribuyendo al fortalecimiento económico de la empresa tanto a nivel local como nacional.

En la actualidad, la organización se encuentra sólidamente posicionada en el mercado, respaldada por casi tres décadas de experiencia, lo que la consolida como una empresa confiable y comprometida con la prestación de un servicio eficiente y de calidad.

1.1.1 **Ubicación geográfica**

El Grupo Familiar Estaciones de Servicio San José cuenta con sedes estratégicamente ubicadas en diversos departamentos del Perú, entre los que destacan Piura, Lambayeque, La Libertad y Lima. Esta distribución territorial ha permitido a la empresa consolidarse como una organización estable, con proyección de crecimiento sostenido dentro de su rubro.

La empresa inició sus operaciones en la Av. Miguel Grau Nro. 1602, en el departamento de Piura, una ubicación considerada clave debido a su alta actividad económica y comercial. Esta primera sede representa un punto estratégico fundamental para la organización, no solo por su valor histórico, sino también por el constante flujo vehicular que caracteriza la zona.

Asimismo, el proceso de expansión de la empresa se sustenta en análisis detallados del entorno, principalmente en la evaluación del flujo vehicular y del potencial comercial de cada una de las ubicaciones en las que se ha establecido. Gracias a esta planificación estratégica, en la actualidad Estaciones de Servicio San José cuenta con 18 estaciones de servicio distribuidas en la zona norte y sur del país.

De este modo, la ubicación geográfica se constituye como un factor determinante en la consolidación y crecimiento organizacional de la empresa, al garantizar su presencia en puntos estratégicos que favorecen su competitividad y posicionamiento en el mercado.

1.1.2 **Rubro principal**

La empresa inició sus actividades en el rubro de hidrocarburos, dedicándose principalmente a la comercialización de combustibles a través de las estaciones de servicio con las que contaba en sus primeros años de operación. Esta actividad representó el punto de partida de su desarrollo empresarial y en la actualidad, continúa constituyendo el eje central de sus operaciones comerciales, orientadas al abastecimiento de combustible para vehículos de carga liviana y pesada, en los distintos entornos donde desarrolla sus actividades.

Con el transcurso del tiempo y frente a las crecientes exigencias del mercado, el grupo familiar identificó la necesidad de diversificar sus actividades con el objetivo de ampliar sus fuentes de ingreso y fortalecer su sostenibilidad económica. En este contexto, se incorporaron nuevas líneas de negocio, entre las que destaca *Max Market*, una cadena de tiendas de conveniencia instalada en determinadas estaciones de servicio, orientada a atender las necesidades inmediatas de los clientes mediante la oferta de productos de consumo rápido, como bebidas y *snacks*.

Con el tiempo, el grupo familiar identificó la necesidad de diversificar sus actividades y de esa manera poder incrementar sus ingresos. Fue así, que se decidió ampliar su crecimiento organizacional, incorporando nuevas líneas de negocio como *Max Market*, la cual es una cadena de tiendas de conveniencia instaladas en algunas de las estaciones de servicio, desarrollada con la finalidad de llegar

a atender las necesidades más inmediatas de los clientes, ofreciendo productos de consumo rápido, como bebidas y *snacks*.

De igual manera, se plantearon implementar el servicio de *Rent a Car*, el cual está completamente orientado al alquiler de vehículos, específicamente para clientes externos. La cual representa para la organización una actividad que llegue a permitirle a cada uno de los clientes contar con un rubro complementario al abastecimiento de combustible.

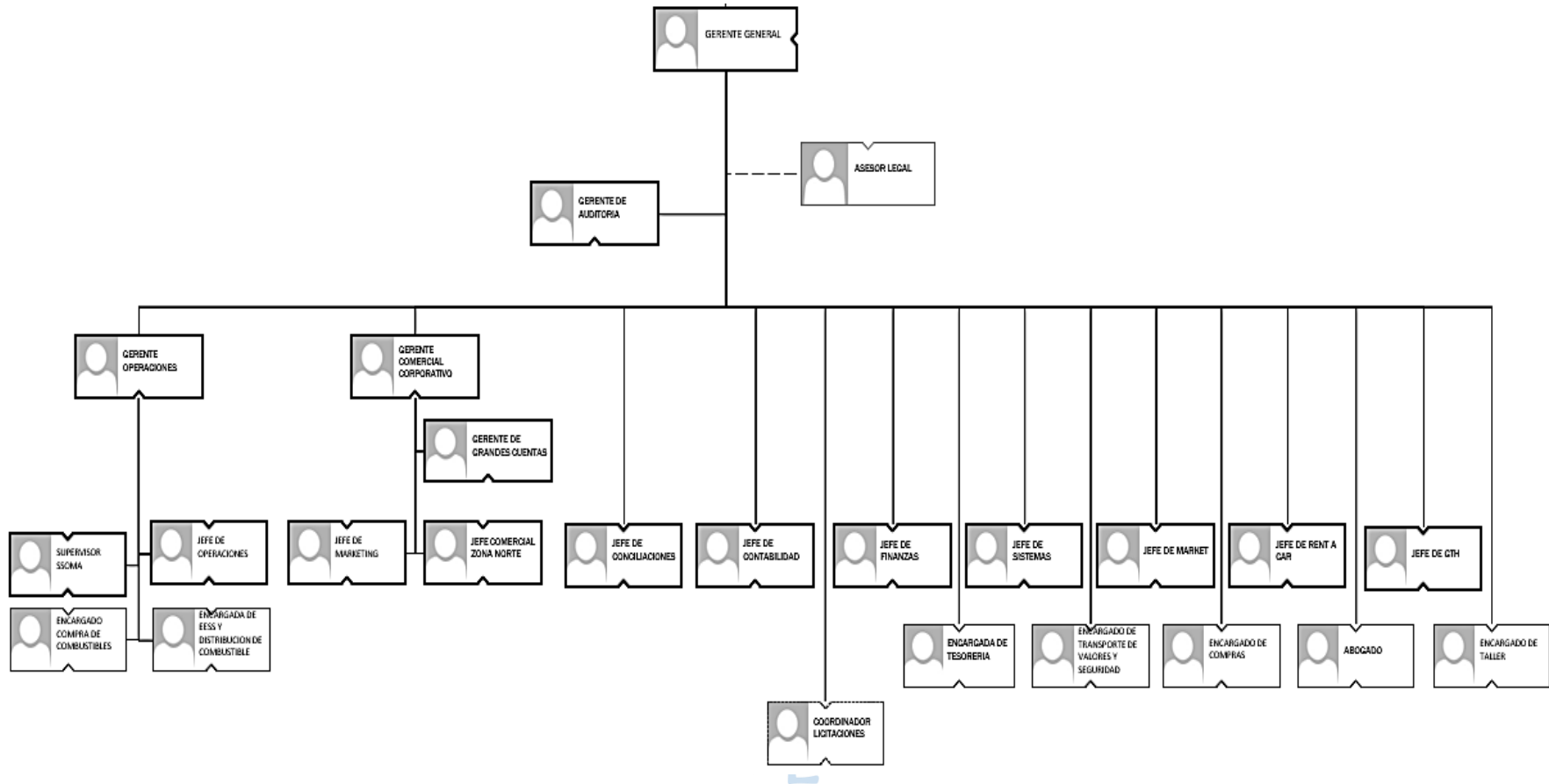
Por último, la empresa decidió incursionar en la venta de llantas, siendo aquel negocio el que les llegó a permitir incrementar su patrimonio comercial y económico.

1.1.3 Misión y visión institucional

- **Misión.** Ofrecer un servicio específicamente con altos estándares de calidad, confianza y seguridad, logrando de esta manera la satisfacción de cada uno de nuestros clientes mediante una atención cordial por parte de los colaboradores que forman parte de nuestra familia empresarial. Nuestra empresa, realmente busca cubrir todas las necesidades presentadas por los clientes y al mismo tiempo seguir manteniendo una línea de compromiso, la cual consiste principalmente en fomentar el desarrollo adecuado de nuestros colaboradores. Asimismo, fomentar la responsabilidad social y cumplir con todas las normativas ambientales, realizando de esta manera operaciones sostenibles.
- **Visión.** Llegar a consolidarnos como una de las principales redes de estaciones de servicio en todo el Perú, logrando ser reconocida por su compromiso y por su innovación dentro de cada uno de los servicios que ofrecemos. Asimismo, nos proyectamos en continuar manteniendo un crecimiento estable y sostenible, lo cual nos llegue a permitir ampliarnos en otras ciudades del país, buscando ser una empresa referente dentro de nuestro rubro. Logrando contribuir, de esta manera al crecimiento económico y al cuidado ambiental.

Figura 1

Organigrama de Gestión del Talento Humano



Nota. El gráfico representa la estructura organizacional de la empresa. Elaboración propia

Capítulo 2. Desarrollo del trabajo

2.1 Planteamiento del problema

El sector de estaciones de servicio cumple un papel fundamental en el desarrollo económico del Perú, al facilitar la producción y distribución de bienes y servicios. Sin embargo, enfrenta desafíos progresivos y recurrentes, siendo uno de los más importantes la rotación de personal, fenómeno que afecta la continuidad laboral y la calidad del servicio.

Según Chiavenato (2017), la rotación de personal se define como el flujo constante de ingreso y salida de colaboradores en una organización, reflejando la inestabilidad en la gestión del talento humano. Este fenómeno es más frecuente en sectores con alta demanda de procesos operativos, como el de hidrocarburos, y representa un reto importante para mantener equipos estables.

En las estaciones de servicio, el problema se evidencia principalmente en los puestos de atención al cliente, como los abastecedores de combustible. Estos trabajadores enfrentan condiciones exigentes, incluyendo horarios rotativos, jornadas prolongadas, riesgos laborales y remuneraciones que no siempre compensan las demandas del puesto. Según Robbins (2019), factores como la insatisfacción laboral, la falta de oportunidades de desarrollo y la ausencia de reconocimiento incrementan la rotación de personal.

La alta rotación genera costos significativos en reclutamiento y capacitación, y afecta la calidad del servicio ofrecido al cliente. Werther y Davis (2014) destacan que los colaboradores con permanencia prolongada son esenciales para garantizar la productividad y eficiencia de la organización.

En Estaciones de Servicio San José, la rotación impactó directamente en la gestión del talento humano, la imagen corporativa y el clima laboral. Díaz (2025) señala que, en el rubro de hidrocarburos, la rotación constituye uno de los principales problemas de gestión y que programas de motivación, incentivos y reconocimiento contribuyen a reducir las renunciaciones voluntarias.

El abordaje de esta problemática es fundamental, ya que una rotación elevada afecta la moral del personal, genera pérdida de conocimiento y disminuye la confianza de los clientes en la empresa. Por ello, se consideró necesario diseñar estrategias de retención orientadas a mantener la permanencia de los colaboradores.

2.1.1 *La rotación de personal en el sector de estaciones de servicio*

La rotación de personal constituye uno de los principales problemas del sector, al afectar la estabilidad laboral y la satisfacción de los clientes. Este fenómeno se manifiesta como un flujo constante de trabajadores dentro de un área, generando costos económicos significativos (Gómez, Balkin y Cardy, 2019).

En los puestos de abastecimiento de combustible, los colaboradores suelen percibir su empleo como temporal y no como una oportunidad de desarrollo profesional (Miranda, 2025).

Además, la rotación se ve influida por factores externos, como la dinámica del mercado laboral y la situación económica del país. Jacinto (2010) indica que muchos trabajadores ingresan a los grifos como primera experiencia laboral y cambian de rubro al encontrar mejores oportunidades económicas o profesionales.

Estas condiciones muestran que la rotación en estaciones de servicio es un fenómeno complejo, condicionado por factores internos y externos, lo que hace indispensable el diseño de estrategias organizacionales que favorezcan la retención del talento.

2.1.2 Evidencias de las consecuencias de la rotación de personal dentro de GTH

El trabajo evidenció que la rotación en Estaciones de Servicio San José constituyó un desafío no solo por la frecuencia de los cambios de personal, sino también por sus efectos directos en el desarrollo integral de los colaboradores. Entre las principales consecuencias se identificaron:

- Incremento de costos en reclutamiento, selección y capacitación, generando un uso constante de recursos financieros y tiempo que podrían destinarse a áreas estratégicas.
- Pérdida de experiencia acumulada, ya que la salida de personal capacitado obligaba a realizar nuevas inducciones y entrenamientos para reemplazos.
- Disminución de la productividad y del rendimiento general, debido a la menor capacidad de respuesta ante demandas de los usuarios, aumentando tiempos de espera y afectando la calidad del servicio.
- Impacto negativo en el clima laboral y la cultura organizacional, provocando incertidumbre, desmotivación y menor sentido de pertenencia en los colaboradores que permanecían.
- Sobrecarga de trabajo en el área de talento humano, al tener que cubrir vacantes de manera inmediata, reduciendo la posibilidad de implementar estrategias preventivas de retención.
- Afectación de la imagen corporativa, ya que la alta rotación generaba la percepción de inestabilidad laboral, debilitando la reputación de la empresa.

2.1.3 Relevancia de haber abordado la temática

El análisis de la rotación de personal permitió evidenciar cómo este fenómeno impacta la estabilidad organizacional, la productividad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Por ello, la gestión del talento humano debe orientarse a diseñar estrategias que fomenten la retención y el compromiso de los colaboradores, quienes representan uno de los recursos más importantes para la sostenibilidad de la empresa (Chiavenato, 2017).

En Estaciones de Servicio San José, la alta rotación generó costos significativos asociados a reclutamiento, selección, inducción y capacitación, así como pérdida de conocimiento y experiencia, repercutiendo directamente en la eficiencia de los procesos y en la calidad del servicio.

El trabajo realizado contribuyó a fortalecer la cultura organizacional, consolidando la identidad de la empresa y promoviendo que los colaboradores se sientan identificados con los valores y objetivos de la organización.

2.2 Objetivos de la investigación

2.2.1 *Objetivo general*

- Analizar la problemática de la rotación de personal mediante el diseño de estrategias de gestión del talento humano, con el propósito de mejorar la estabilidad de laboral del personal.

2.2.2 *Objetivos específicos*

- Evaluar el efecto de los programas de incentivos y de reconocimiento al desempeño de los colaboradores.
- Elaborar y aplicar diversos planes de desarrollo y capacitación de manera continua.
- Fortalecer el clima laboral y la comunicación interna entre las áreas de jefatura y el personal operativo.
- Implementar procesos de reclutamiento y selección más rigurosos, orientados a contratar perfiles con mayor estabilidad.
- Fortalecer Mejorar las condiciones laborales y los beneficios económicos, con el fin de incrementar la satisfacción del personal.

2.3 Estrategias aplicadas para disminuir la rotación

2.3.1 *Programa de incentivos y de reconocimientos*

Se implementó un programa que incluyó reconocimientos de manera mensual para cada uno de los colaboradores que obtenían un mejor rendimiento, este programa incluía bonos de cumplimiento y a la misma vez menciones públicas durante las reuniones internas.

2.3.2 *Planes de capacitación y desarrollo continuo*

Se diseñaron capacitaciones y talleres orientados a fortalecer las habilidades técnicas y blandas del personal operativo. Los programas se enfocaron en mejorar el trabajo en equipo, la atención al cliente y la seguridad laboral. Estas acciones promovieron la confianza de los colaboradores y su sentido de pertenencia hacia la organización.

2.3.3 *Potenciación de la comunicación interna y el clima laboral*

Se promovió la mejora del clima laboral mediante reuniones periódicas entre los responsables de cada sede y sus colaboradores, generando espacios de diálogo y retroalimentación continua. Esta estrategia permitió fortalecer la cohesión entre equipos y reducir los conflictos internos.

2.3.4 *Procesos de selección más detallados*

Se implementaron entrevistas por competencias y evaluaciones psicotécnicas, orientadas a identificar candidatos con estabilidad emocional y compromiso laboral. Estas mejoras contribuyeron a reforzar las políticas de bienestar y seguridad, impactando positivamente en la satisfacción laboral.

2.3.5 Fortalecimiento de beneficios económicos y de las condiciones laborales

Se revisaron y ajustaron horarios, remuneraciones y descansos variables según la proactividad de cada colaborador. Estas mejoras tuvieron un impacto significativo en la percepción de satisfacción laboral y contribuyeron a la retención del talento.



Capítulo 3. Resultados obtenidos y su relación con la rotación de personal

3.1 Realidad encontrada en el año 2022

Durante el año 2022, la tasa de rotación llegó a evidenciar ciertas variaciones de manera trimestral, lo cual se llegó a reflejar en un cambiante y determinado comportamiento del personal. Es así, que en el primer trimestre la rotación alcanzó un índice del 13.6% lo cual indicó una salida ciertamente moderada de los colaboradores.

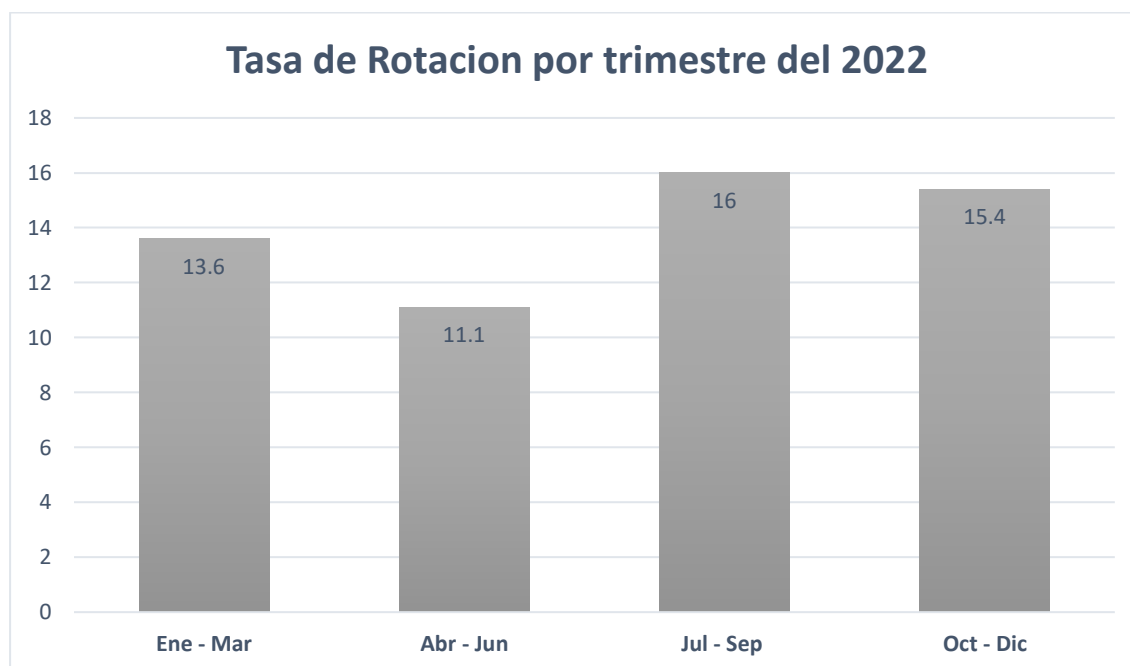
En el segundo trimestre la tasa de rotación se llegó a reducir ligeramente a un 11.1%, evidenciando una etapa de estabilidad laboral en la organización. Sin embargo, en el tercer trimestre se logró observar un cierto aumento de manera significativa, alcanzando una tasa del 16% lo cual se encontraría asociado a salidas y renuncias voluntarias. Finalmente, en el último trimestre la rotación se mantuvo elevada con un índice del 15.4%.

Tabla 1

Índice de rotación del personal 2022

Trimestre	Numero de colaboradores Iniciales	Salidas	Tasa de rotación	Numero de personas contratadas
Ene – Mar	110	15	$(15/110) \times 100 = 13.6\%$	13
Abr – Jun	108	12	$(12/108) \times 100 = 11.1\%$	10
Jul – Sep	106	17	$(17/106) \times 100 = 16.0\%$	8
Oct – Dic	97	20	$(20/97) \times 100 = 15.4\%$	15

Nota. Elaboración propia.

Figura 2*Tasa de rotación por trimestre del 2022*

Nota. Elaboración propia.

3.2 Resultados observados después de la aplicación de estrategias

Los resultados encontrados luego de la aplicación de cada una de las estrategias, evidenció claramente una mejora completamente generalizada en todas las dimensiones que se llegaron a evaluar en los años 2022 y 2023.

El clima laboral, pasó de un nivel medio a uno completamente superior, observando una mejora en la cooperación y comunicación entre cada una de las áreas, lo que refiere es que lo aplicado dio resultados favorables brindando un entorno de trabajo más colaborador.

En la satisfacción laboral también se llegó a mostrar un avance significativo, donde se encontraron índices bajos que pasaron luego a medios, todo esto debido al aumento de la motivación, debido a la entrega de incentivos.

Referente al desempeño individual, se llegó a evidenciar un cambio de nivel medio a alto, reflejando un mayor cumplimiento de los objetivos planteados por parte de los trabajadores, todo esto completamente asociado a una gestión con más eficiencia.

De acuerdo al proceso de selección, también se logra evidenciar una mejora determinada, es decir de medio a alto, reflejando mayor precisión en el reclutamiento de personal adecuado para cada uno de los puestos requeridos.

Para finalizar, la retención de personal presentó un cambio rotundo y notable al pasar de un nivel bajo a un nivel alto, con una reducción notoria en la rotación del personal, evidenciando de esta manera la consolidación de entorno más satisfactorios y estables.

Tabla 2

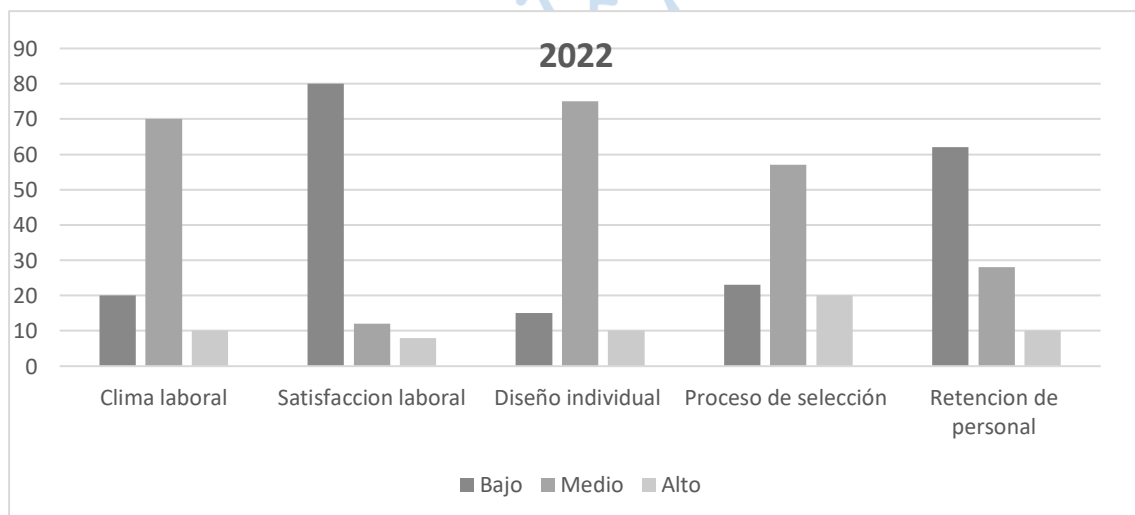
Resultados de dimensiones evaluadas después de aplicación de estrategias

Dimensión evaluada	Situación 2022	Situación 2023	Cambio observado
Clima laboral	Media	Alta	Mejora significativa en la comunicación y cooperación entre áreas.
Satisfacción laboral	Baja	Media	Aumento de la motivación gracias a incentivos
Desempeño individual	Media	Alta	Mejora en la productividad y cumplimiento de objetivos
Proceso de selección	Media	Alta	Mayor precisión en la elección de perfiles adecuados.
Retención del personal	Baja	Alta	Reducción notable de la rotación

Nota. Elaboración propia.

Figura 3

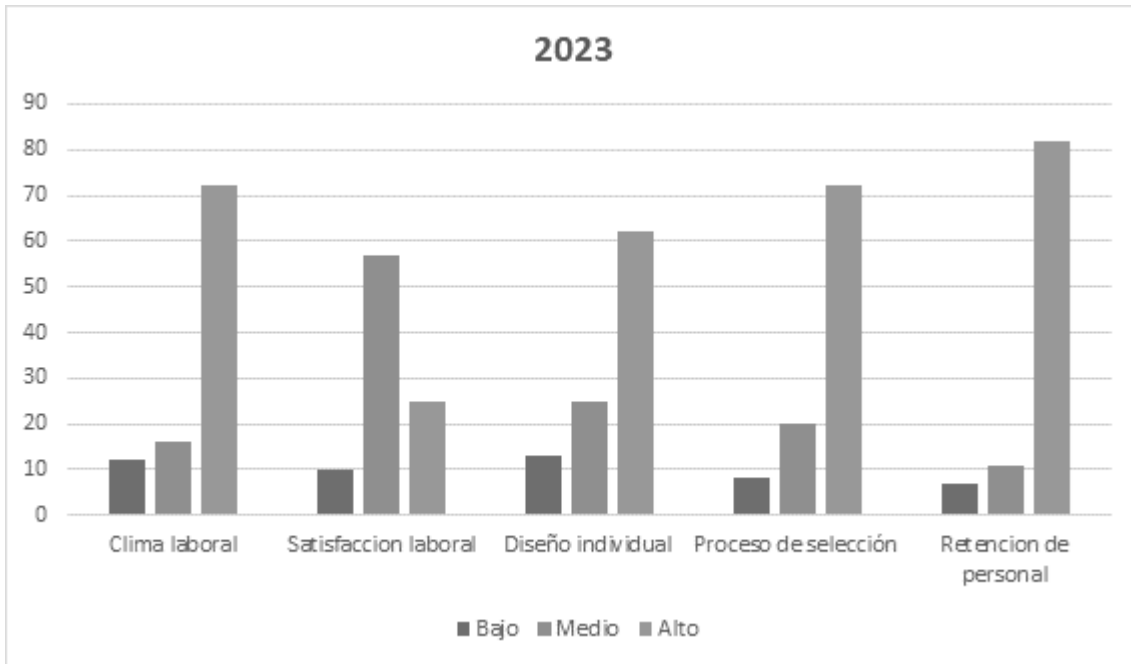
Resultados de dimensiones evaluadas después de aplicación de estrategias en el 2022



Nota. Elaboración propia

Figura 4

Resultados de dimensiones evaluadas después de aplicación de estrategias en el 2023



Nota. Elaboración propia.

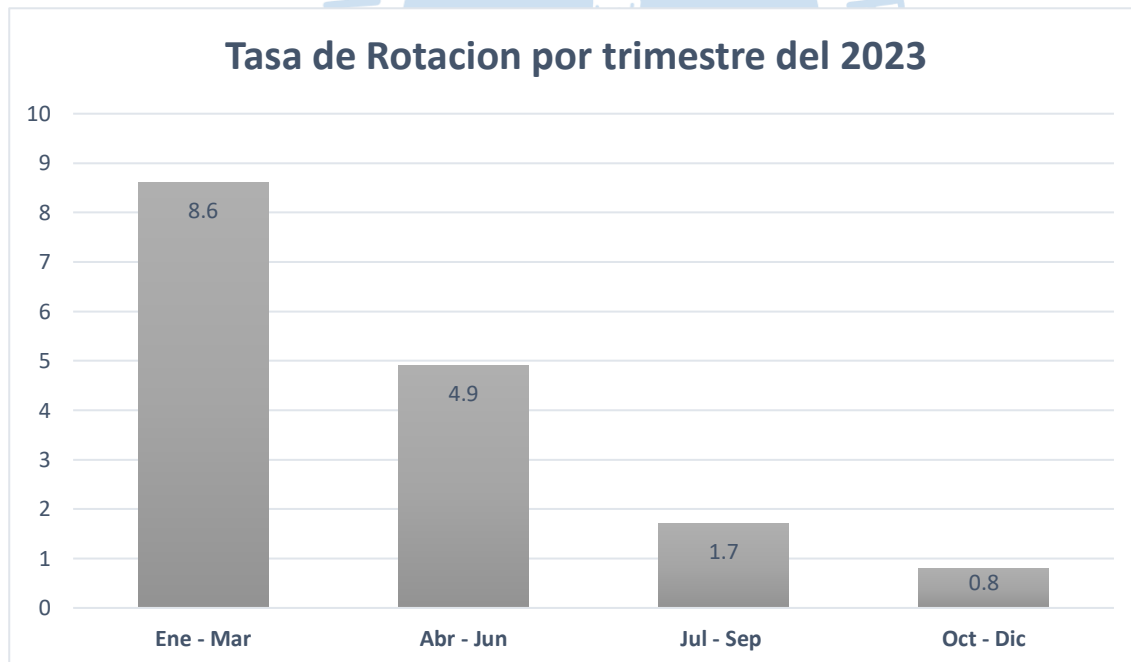
3.3 Resultados obtenidos en el 2023

En el año 2023, se logró evidenciar unos niveles claramente descendentes en las tasas de rotación encontradas en el año anterior. Es así, que esto llega a evidenciar un impacto de manera favorable, todo eso tras la ejecución de las estrategias planteadas y direccionadas a la retención y satisfacción de cada colaborador.

De manera general, estos datos llegan a reflejar una determinada disminución en la rotación del personal a lo largo del año, donde se encontró un 8.6% en el primer trimestre en comparación con el último trimestre, donde se observó un cambio rotundo obteniendo un 0.8%. Esta reducción de 8 puntos evidencia el éxito de las estrategias implementadas, orientadas cada una a lograr una fidelización constante y una mejora continua en el ambiente laboral.

Tabla 3*Índice de rotación de personal 2023*

Trimestre	Numero de colaboradores Iniciales	Salidas	Tasa de rotación	Número de personas Contratadas
Ene - Mar	92	8	$(8/92) \times 100 =$ 8.6%	17
Abr - Jun	101	5	$(5/101) \times 100 =$ 4.9%	15
Jul - Sep	112	2	$(2/112) \times 100 =$ 1.7%	8
Oct - Dic	118	1	$(1/118) \times 100 =$ 0.8%	12

Nota. Elaboración propia**Figura 5***Tasas de rotación por trimestre del 2023**Nota.* Elaboración propia

Conclusiones

El desarrollo del presente estudio permitió evidenciar de manera clara y precisa que la rotación de personal en la empresa Estaciones de Servicios San José generó una problemática significativa, la cual afectó la eficiencia de los colaboradores y a su vez puso en riesgo su estabilidad laboral. A partir del análisis realizado se comprobó la existencia de una relación directa entre dicha situación y diversos factores entre los que destacan la deficiente comunicación interna, la falta de reconocimiento al desempeño y la ausencia de programas orientados a fortalecer la fidelización laboral.

Tras la implementación de las estrategias diseñadas para mejorar y optimizar la gestión del talento humano, se obtuvo una reducción significativa y sostenible de la tasa de rotación durante el año 2023, en comparación con los índices registrados en el año 2022. En ese sentido, los resultados evidencian que la tasa de rotación disminuyó de un promedio del 15,4 % a un 0,8 % al cierre del año 2023, lo cual demuestra que las estrategias aplicadas permitieron alcanzar los objetivos planteados.

Entre las principales estrategias formuladas y ejecutadas, destacaron los programas de incentivos y los sistemas de reconocimiento al desempeño de los colaboradores, los cuales contribuyeron al fortalecimiento de la motivación y del sentido de pertenencia organizacional. Asimismo, la implementación de programas de capacitación y el fortalecimiento de la comunicación continua favorecieron el desarrollo de una cultura organizacional con mayor enfoque colaborativo, evidenciando el interés de la empresa por valorar y escuchar a su personal.

Finalmente, el estudio confirma que la rotación de personal no constituye un fenómeno inevitable, sino una consecuencia derivada de determinadas deficiencias organizacionales susceptibles de ser corregidas mediante políticas y estrategias adecuadamente diseñadas e implementadas. En ese contexto, los resultados obtenidos representan un claro ejemplo de cómo la aplicación efectiva de estrategias de gestión del talento humano puede transformar una situación problemática en oportunidades de crecimiento organizacional sostenible.

Recomendaciones

Se recomienda mantener la continuidad de las estrategias implementadas, fortaleciendo de manera constante las acciones de retención que han demostrado ser efectivas, tales como los incentivos vinculados al desempeño, así como las inducciones y capacitaciones continuas, que contribuyen significativamente a la mejora del clima laboral. La continuidad y reforzamiento de estas medidas permitirá, a largo plazo, consolidar una cultura organizacional basada en el compromiso, la estabilidad y la motivación.

Realizar un sistema permanente de evaluación y seguimiento, es necesario implementar un sistema permanente de evaluación y seguimiento mediante indicadores claros que midan trimestralmente la gestión del talento humano, incluyendo la satisfacción laboral, la rotación de personal y el desempeño de los colaboradores. Este monitoreo permitirá identificar oportunamente nuevas tendencias de riesgo y realizar ajustes inmediatos conforme a las necesidades del personal.

Elaborar un plan de desarrollo profesional, incluyendo herramientas como las gráficas de reemplazo, que faciliten a los colaboradores acceder a oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Este plan contribuirá a la motivación del personal y reducirá de manera significativa la rotación, al brindar nuevas perspectivas de desarrollo profesional.

Ampliar las políticas de reconocimiento y bienestar, incorporando beneficios adicionales como actividades de integración, reconocimientos por tiempo de servicio y programas que fomenten la interacción familiar. Estas acciones reforzarán el sentido de pertenencia y mejorarán la imagen corporativa de la organización.

Referencias

- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/20.500.14624/1143>
- Díaz Coronel, R. Z. (2025). *Clima laboral e intención de rotación de un grupo comercializador de hidrocarburos, Jaén 2023*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/8990>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D y Cardy, R. (2019). *Gestión de recursos humanos*. Universidad Complutense de Madrid.
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25325w/Gesti %B3n de Recursos Humanos \(Luis R. G %B3mez Mej %ADa et al, 2008\) \(1\).PDF](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25325w/Gesti%20de%20Recursos%20Humanos%20(Luis%20R.%20G.%20mez%20Mej%20ADa%20et%20al,%202008)%20(1).PDF)
- Jacinto, C. (2010). *Precariedades, rotación y moviidades en las trayectorias laborales juveniles*. Academia. <https://n9.cl/3jc94>
- Miranda Querevalu, N. D. P. (2025). *Rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral en una empresa del sector de hidrocarburos y energía en Lima, 2023*. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a52f24fb-0a77-4ba8-846a-b1324db6e784/content>
- Robbins, S. (2019). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed). Pearson.
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PR23&dq=%E2%80%A2%09Robbins,+S.,+%26+Judge,+T.+\(2019\).+Comportamiento+organizacional.+Pearson.&ots=YM8eejrd09&sig=ha29ninnWLoC4G4t9lhgyBH-yI8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PR23&dq=%E2%80%A2%09Robbins,+S.,+%26+Judge,+T.+(2019).+Comportamiento+organizacional.+Pearson.&ots=YM8eejrd09&sig=ha29ninnWLoC4G4t9lhgyBH-yI8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Tamayo, J. F. R., Salvador, J. J., Vásquez, A. L. C., & De la Cruz, R. S. (2015). *La industria de los hidrocarburos líquidos en el Perú: 20 años de aporte al desarrollo del país*. OSINERGMIN.
[https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro documental/Institucional/Estudios Económicos/Libros/Libro-industria-hidrocarburos-liquidos-Peru.pdf](https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro%20documental/Institucional/Estudios%20Economicos/Libros/Libro-industria-hidrocarburos-liquidos-Peru.pdf)
- Werther, W., y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos* (7ª ed). McGraw-Hill.
<https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3603/1/Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%2C%207ma%20Edici%C3%B3n%20-%20William%20B.%20Werther-FREELIBROS.COM.pdf>

Apéndices



**CUESTIONARIO – ESTACIONES DE SERVICIO SAN JOSE****1. Clima laboral**

¿Considera que existe un ambiente de respeto y colaboración entre los compañeros de trabajo?

Baja Media Alta

¿Siente que la comunicación interna es clara y efectiva?

Baja Media Alta

¿Percibe que su área de trabajo promueve el trabajo en equipo?

Baja Media Alta

2. Satisfacción laboral

¿Está satisfecho con las tareas y responsabilidades que realiza en su puesto?

Baja Media Alta

¿Se siente valorado por sus superiores y compañeros?

Baja Media Alta

¿Percibe oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional en la organización?

Baja Media Alta

3. Desempeño individual

¿Cree que cumple con las metas y objetivos establecidos para su cargo?

Baja Media Alta

¿Siente que su desempeño es reconocido y retroalimentado adecuadamente?

Baja Media Alta

¿Dispone de los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo eficazmente?

Baja Media Alta



CUESTIONARIO – AREA GTH

1. Proceso de selección

¿Considera que el proceso de selección en la empresa es transparente y justo?

Baja Media Alta

¿Cree que el proceso de selección identifica adecuadamente a los candidatos más aptos?

Baja Media Alta

¿Piensa que los nuevos empleados reciben una adecuada inducción o capacitación inicial?

Baja Media Alta

2. Retención del personal

¿Considera que la empresa ofrece incentivos suficientes para permanecer en ella?

Baja Media Alta

¿Siente que la empresa brinda oportunidades reales de crecimiento a largo plazo?

Baja Media Alta

¿Cree que la organización se preocupa por el bienestar y la motivación de los empleados?

Baja Media Alta

Apéndice C. Reunión para el establecimiento de estrategias

