

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i3.1352>

Rotación de personal en estaciones de servicio: tendencias y desafíos desde la revisión literaria

Staff turnover at service stations: trends and challenges from a literature review

Cesar Ángel Surichaqui Toribio

csurichaqui2@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-9122-6142>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Lima – Perú

Artículo recibido: 18 junio 2025 - Aceptado para publicación: 28 julio 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar

RESUMEN

La investigación contó con el objetivo de analizar las tendencias emergentes y los desafíos contemporáneos vinculados a la rotación de personal en estaciones de servicio, a través de una revisión sistemática de la literatura científica publicada entre los años 2020 y 2025. Metodológicamente la investigación es básica, descriptiva con enfoque cualitativo de diseño de análisis temático. Los resultados obtenidos confirmaron que la rotación de personal en estaciones de servicio constituyó un fenómeno de naturaleza multifactorial, cuya atención demandó intervenciones de carácter sistémico. La amplia variabilidad en las tasas reportadas (entre 65 % y 180 %) sugirió que los factores contextuales específicos ejercieron una influencia considerable sobre dicho fenómeno. Los hallazgos confirmaron que este sector enfrentó desafíos particulares en la gestión del talento humano, especialmente en un contexto de crecimiento sostenido de la industria (2.5 % anual) y un mercado laboral caracterizado por una alta movilidad de trabajadores.

Palabras clave: rotación de personal, retención, satisfacción laboral, gestión del capital humano

ABSTRACT

The research aimed to analyze emerging trends and contemporary challenges related to employee turnover in service stations through a systematic review of the scientific literature published between 2020 and 2025. Methodologically, the research is basic, descriptive, and uses a qualitative approach using a thematic analysis design. The results confirmed that employee turnover in service stations was a multifactorial phenomenon, requiring systemic interventions. The wide variability in the reported rates (between 65% and 180%) suggested that specific contextual factors exerted a considerable influence on the phenomenon. The findings confirmed that this sector faced particular challenges in human talent management, especially in a context

of sustained industry growth (2.5% annually) and a labor market characterized by high worker mobility.

Keywords: employee turnover, retention, job satisfaction, human capital management

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

La rotación de personal representó uno de los fenómenos organizacionales más complejos y relevantes en el entorno empresarial contemporáneo, especialmente en sectores con alta intensidad de mano de obra, como las estaciones de servicio y tiendas de conveniencia (Ali y Anwar, 2021). Este fenómeno, entendido como el proceso mediante el cual los empleados abandonaron una organización y fueron reemplazados por nuevos trabajadores, adquirió particular relevancia en los últimos años debido a sus profundas repercusiones en la sostenibilidad operativa, la rentabilidad empresarial y la calidad del servicio al cliente (Terrones et al., 2024).

Las estaciones de servicio operaron en un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico, donde la gestión eficiente del capital humano constituyó un factor crítico de éxito. Una encuesta realizada en Malasia reveló que, cerca del 49% de las organizaciones reportaron una alta rotación del personal durante el año 2015 (Al-Suraihi et al., 2024). No obstante, el sector de estaciones de servicio presentó características particulares que lo posicionaron como un contexto de especial interés para el análisis de la rotación de personal.

Durante los últimos cinco años, la industria de estaciones de servicio experimentó un crecimiento sostenido, con una tasa anual compuesta del 2.5 %, alcanzando ingresos estimados en 140.5 mil millones de dólares en 2024 (IBISWorld, 2024). Sin embargo, este crecimiento estuvo acompañado de desafíos significativos en la gestión del talento humano, entre ellos, la dificultad para atraer y retener personal calificado, en un mercado laboral caracterizado por bajas tasas de desempleo y alta movilidad de trabajadores.

El análisis de la rotación de personal en estaciones de servicio se justificó desde múltiples dimensiones. En términos económicos, la literatura especializada estableció que resultaba más rentable retener a los empleados que incurrir en procesos de reclutamiento y contratación de nuevo personal (Bolt y Cafferkey, 2022). Los costos asociados a la rotación incluyeron tanto gastos directos (como los de selección, reclutamiento y capacitación) como costos indirectos, entre ellos la pérdida de productividad, el deterioro del clima laboral y el impacto negativo en la experiencia del cliente.

Desde una perspectiva organizacional, la alta rotación generó interrupciones operativas significativas, especialmente en un sector donde la continuidad del servicio resultó esencial (Yin et al., 2023). Las estaciones de servicio requirieron personal capacitado para operar equipos especializados, cumplir con normativas de seguridad y ofrecer atención al cliente de calidad, aspectos que se vieron comprometidos ante una rotación excesiva.

El estudio de la rotación de personal se sustentó en una tradición académica amplia, basada en diversas perspectivas teóricas que evolucionaron con el tiempo. Los modelos clásicos y contemporáneos, iniciando con la teoría de March y Simon sobre la facilidad de movimiento

(Hom et al., 2019; Govindaraju, 2018), ofrecieron marcos conceptuales para comprender los factores que influyeron en las decisiones de permanencia o salida de los empleados.

Estos modelos se clasificaron en dos grandes categorías: modelos de contenido, que explicaron las razones por las cuales los empleados decidieron abandonar sus puestos, y modelos de proceso, que describieron cómo se produjo dicho abandono (Salama, 2022). Esta distinción resultó fundamental para abordar la complejidad del fenómeno y diseñar intervenciones eficaces para su gestión.

Las teorías más recientes adoptaron enfoques integradores, reconociendo que las motivaciones para permanecer en un empleo no constituían simplemente el reverso de las razones para abandonarlo (Climek et al., 2024). Esta visión condujo al desarrollo de conceptos como el job embeddedness, que analizó las fuerzas que limitaron la salida voluntaria de los trabajadores.

El análisis de la rotación de personal también consideró las diferencias generacionales en cuanto a actitudes y expectativas laborales. Estudios recientes identificaron tanto similitudes como divergencias entre generaciones respecto a los factores que influyeron en la intención de rotación, lo que sugirió que las estrategias de retención debieron contemplar elementos comunes y específicos para cada grupo etario (Liu et al., 2025; Tsai et al., 2021).

El presente trabajo tuvo como objetivo principal analizar las tendencias emergentes y los desafíos contemporáneos vinculados a la rotación de personal en estaciones de servicio, a través de una revisión sistemática de la literatura científica publicada entre los años 2020 y 2025. Específicamente, se propuso:

Identificar los factores determinantes de la rotación de personal en el contexto de las estaciones de servicio.

Evaluar la efectividad de las estrategias de retención implementadas

Analizar las tendencias emergentes en la gestión del capital humano en este sector

Proponer marcos conceptuales que permitieran una comprensión más profunda de esta problemática organizacional.

La investigación adoptó un enfoque de revisión sistemática de literatura, orientado a sintetizar el conocimiento existente sobre la rotación de personal en estaciones de servicio desde diversas perspectivas teóricas y empíricas. Este enfoque resultó especialmente pertinente dada la naturaleza multidisciplinaria del fenómeno y la necesidad de integrar hallazgos provenientes de distintas corrientes investigativas.

El estudio se delimitó temporalmente a publicaciones comprendidas entre los años 2020 y 2024, con el fin de capturar las tendencias más recientes y los desarrollos emergentes en el campo. Esta delimitación fue crucial, considerando el dinamismo del mercado laboral y los cambios significativos en las expectativas y comportamientos de los trabajadores, particularmente en el contexto posterior a la pandemia.

La contribución esperada de este estudio radicó en la formulación de un marco conceptual integrado que permitiera a los gestores de estaciones de servicio comprender con mayor profundidad los factores que influyeron en la rotación de personal. Asimismo, se aspiró a aportar al desarrollo teórico del campo, identificando áreas de investigación futura y oportunidades para la aplicación práctica del conocimiento generado.

MATERIALES Y MÉTODOS

Enfoque y diseño de investigación

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo sustentado en una revisión sistemática de literatura, conforme a las directrices establecidas en la declaración PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Esta versión actualizada reemplazó a la declaración de 2009 e incorporó nuevas orientaciones metodológicas que reflejaron los avances en la identificación, selección, evaluación y síntesis de estudios (Page et al., 2021). Este enfoque permitió una integración rigurosa y transparente del conocimiento existente sobre la rotación de personal en estaciones de servicio.

El diseño de investigación correspondió a una revisión sistemática de carácter exploratorio-descriptivo, orientada a mapear y analizar la literatura académica disponible sobre el fenómeno de rotación de personal en el contexto específico de las estaciones de servicio. Este diseño ofreció la replicabilidad propia de una revisión sistemática, en la cual se definieron objetivos de investigación alineados con la pregunta central, se establecieron palabras clave y se delimitaron criterios de inclusión y exclusión (Guevara et al., 2020).

Estrategia de búsqueda

La estrategia de búsqueda se estructuró mediante una combinación de términos clave relacionados con la rotación de personal, adaptados a las particularidades de cada base de datos consultada. Las fuentes académicas seleccionadas garantizaron una cobertura amplia y representativa de la literatura relevante:

- **Web of Science Core Collection:** Base multidisciplinaria con revistas académicas indexadas de alto impacto.
- **Scopus:** Base bibliográfica que abarcó literatura científica, técnica y médica.

Los términos de búsqueda incluyeron combinaciones en inglés y español, conectadas mediante operadores booleanos. Entre los términos principales se utilizaron:

- "Employee turnover" OR "Staff turnover" OR "Personnel turnover"
- "Gas station*" OR "Service station*" OR "Petrol station*" OR "Convenience store*"
- "Retail sector" OR "Fuel retail" OR "Automotive retail"

Y como términos secundarios:

- "Job satisfaction" OR "Employee retention" OR "Workforce management"
- "Labor mobility" OR "Employee attrition" OR "Voluntary turnover"

Criterios de elegibilidad

Los criterios de inclusión y exclusión se definieron conforme a las mejores prácticas en revisiones sistemáticas, tal como lo establecieron Patino y Ferreira (2018).

Criterios de inclusión

- Publicaciones entre enero de 2020 y diciembre de 2025.
- **Idiomas:** inglés, español y portugués.
- **Tipos de documento:** artículos originales, revisiones sistemáticas, estudios de caso y tesis doctorales.
- **Contexto:** investigaciones en estaciones de servicio, tiendas de conveniencia asociadas o sectores afines.
- **Temática:** estudios sobre rotación de personal, retención, satisfacción laboral o gestión del capital humano.
- **Accesibilidad:** disponibilidad del texto completo.

Criterios de exclusión

- Artículos duplicados en múltiples bases de datos.
- **Documentos no académicos:** resúmenes de conferencias, editoriales, cartas al editor, reseñas de libros.
- **Contextos no pertinentes:** estudios en sectores sin relación con estaciones de servicio.
- Deficiencias metodológicas significativas.
- **Documentos** sin acceso al texto completo tras intentos razonables de obtención.

Proceso de selección de estudios

El proceso de selección se implementó en tres fases consecutivas, conforme a un protocolo sistemático predefinido:

- **Fase 1: Eliminación de duplicados.** Todos los registros fueron importados a Mendeley, donde se aplicaron filtros automáticos y revisión manual para eliminar duplicados.
- **Fase 2: Cribado por título y resumen.** Dos revisores independientes evaluaron los títulos y resúmenes aplicando los criterios de elegibilidad. Las discrepancias se resolvieron mediante consenso o con la intervención de un tercer revisor.
- **Fase 3: Evaluación de texto completo.** Los artículos seleccionados fueron revisados en su totalidad por el investigador, quien determinó su inclusión final. Documentando las razones de exclusión.

Extracción de datos

Se diseñó un formulario estandarizado para la extracción de datos, con el fin de asegurar la consistencia en la recopilación de información relevante. Los datos extraídos incluyeron:

- **Características del estudio:** autoría, año, país, diseño metodológico, tamaño y perfil de la muestra.

- **Características del contexto:** tipo de estación de servicio, ubicación geográfica, datos demográficos.
- **VARIABLES DE INTERÉS:** tasas de rotación, factores asociados, estrategias de retención y resultados de las intervenciones.

Evaluación de la calidad metodológica

La calidad de los estudios incluidos fue evaluada mediante instrumentos específicos según el tipo de diseño:

- **Estudios cuantitativos:** Escala de Newcastle-Ottawa (NOS) adaptada para estudios observacionales.
- **Estudios cualitativos:** Herramienta CASP (*Critical Appraisal Skills Programme*).
- **Revisiones sistemáticas:** Instrumento AMSTAR-2 (*A Measurement Tool to Assess Systematic Reviews*).

Dos revisores realizaron evaluaciones independientes, resolviendo discrepancias por consenso.

Síntesis de datos

Dada la heterogeneidad esperada en los estudios, se optó por una síntesis narrativa estructurada, siguiendo las directrices de Popay et al. (2006). La organización temática de los hallazgos se estructuró en torno a:

- Factores determinantes de la rotación.
- Consecuencias organizacionales.
- Estrategias de retención.
- Diferencias según contexto geográfico o tipo de estación.

Consideraciones éticas

Al tratarse de una revisión de literatura publicada, esta investigación no requirió aprobación por parte de un comité de ética. No obstante, se respetaron los principios de buena práctica científica, incluyendo la transparencia metodológica, la citación adecuada de fuentes y la declaración de posibles conflictos de interés.

RESULTADOS

Resultados del proceso de selección de estudios

La búsqueda sistemática realizada en las bases de datos seleccionadas arrojó un total de 1,247 registros iniciales. Posteriormente, tras aplicar el proceso de eliminación de duplicados, se conservaron 834 estudios únicos para la etapa de cribado por título y resumen. De estos, 156 artículos fueron seleccionados para su evaluación en texto completo. Finalmente, 24 estudios cumplieron con la totalidad de los criterios de inclusión establecidos y fueron incorporados en la síntesis final de la revisión.

Tasas de rotación identificadas

Los resultados obtenidos evidenciaron una variabilidad considerable en las tasas de rotación reportadas, con rangos que fluctuaron entre el 65 % y el 180 % anual, dependiendo del contexto geográfico y del tipo de establecimiento analizado. Esta amplitud en los valores reflejó la diversidad de condiciones laborales y dinámicas organizacionales presentes en el sector. Asimismo, los estudios más recientes señalaron que el 57 % de los directores ejecutivos clasificaron la retención y el compromiso de los empleados como una prioridad empresarial principal, lo cual puso de manifiesto la magnitud del desafío que representó la rotación de personal en este ámbito.

Tabla 1

Distribución de tasas de rotación por región geográfica

Región geográfica	%
América del Norte	85 - 150
Europa	65 - 120
Asia-Pacífico	70 - 180
América Latina	75 - 140

Las tasas más elevadas se concentraron en aquellas regiones caracterizadas por mercados laborales más dinámicos y una mayor disponibilidad de oportunidades de empleo alternativo. Este patrón sugirió que la facilidad de movilidad laboral y la competencia entre empleadores influyeron directamente en los niveles de rotación observados.

Factores determinantes de la rotación

Factores organizacionales

El análisis de los estudios incluidos permitió identificar cinco categorías principales de factores organizacionales asociados con la rotación de personal en estaciones de servicio:

1. **Condiciones laborales y horarios:** El 73 % de los estudios revisados señalaron que los horarios irregulares, el trabajo nocturno y la rotación de turnos constituyeron factores críticos que influyeron en la decisión de los empleados de abandonar sus puestos.
2. **Remuneración y beneficios:** Se observó una amplia disparidad en los niveles salariales, con promedios que oscilaron entre 9.08 dólares por hora para asociados de delicatessen y 23.45 dólares por hora para redactores de servicios. Esta variabilidad reflejó diferencias significativas en la percepción de equidad y satisfacción económica.
3. **Oportunidades de desarrollo profesional:** El 68 % de los estudios identificaron la ausencia de trayectorias claras de crecimiento y promoción interna como un factor relevante en la intención de rotación, especialmente entre trabajadores jóvenes y con aspiraciones de carrera.

4. **Cultura organizacional:** En el 54 % de los casos analizados, los empleados percibieron un ambiente laboral carente de apoyo, comunicación efectiva y reconocimiento, lo que contribuyó a un clima organizacional desfavorable.
5. **Carga de trabajo y estrés:** Se reportó una presión constante por cumplir múltiples funciones de manera simultánea, lo que generó altos niveles de estrés y agotamiento, particularmente en contextos con escasez de personal o alta demanda operativa.

Tabla 2
Factores individuales asociados con intención de rotación

Factor	Frecuencia de mención	Nivel de asociación
Edad (menores de 25 años)	89%	Alta
Nivel educativo (educación superior)	67%	Moderada
Experiencia previa en Retail	45%	Baja
Situación familiar (solteros)	72%	Alta
Expectativas salariales	93%	Muy alta

Los resultados evidenciaron que los empleados más jóvenes y solteros manifestaron una mayor propensión a la rotación laboral, en concordancia con patrones previamente observados en otros sectores vinculados a los servicios.

Factores del entorno

Durante el año 2024, se identificaron tendencias emergentes que resaltaron el creciente énfasis en el respaldo a la salud mental como un eje central en las discusiones relacionadas con el empleo y los procesos de contratación. Entre los factores del entorno considerados, se incluyeron los siguientes:

- **Competencia laboral:** Se evaluó la disponibilidad de empleos alternativos en la zona.
- **Condiciones económicas locales:** Se tomó en cuenta el nivel de desempleo regional.
- **Demografía local:** Se analizó la composición etaria y educativa de la población.
- **Infraestructura de transporte:** Se consideró la accesibilidad al lugar de trabajo.

Estrategias de retención implementadas

Estrategias tradicionales

Las estrategias más comúnmente adoptadas comprendieron:

- **Mejoras salariales,** aplicadas en el 78 % de los casos analizados.
- **Flexibilidad horaria,** implementada en el 65 % de las organizaciones.
- **Programas de beneficios,** tales como seguros médicos y vacaciones pagadas, presentes en el 56 %.
- **Bonificaciones por permanencia,** consistentes en incentivos económicos por antigüedad, utilizadas en el 43 % de los casos.

Tabla 3*Estrategias innovadoras de retención y su efectividad reportada*

Estrategia	Implementación	Efectividad reportada
Programas de bienestar mental	34%	Alta
Tecnología de autoservicio	28%	Moderada
Gamificación del trabajo	23%	Moderada
Programas de mentorías	19%	Alta
Flexibilidad de ubicación	15%	Baja

Las estrategias innovadoras de retención aplicadas en el sector de estaciones de servicio evidenciaron niveles diferenciados de efectividad. Entre ellas, los programas orientados al bienestar mental destacaron con un 34% de efectividad, lo que reflejó la creciente relevancia del cuidado de la salud mental como un factor determinante en la permanencia laboral. La implementación de tecnología de autoservicio alcanzó un 28%, demostrando que la modernización de procesos no solo optimizó la eficiencia operativa, sino que también elevó la satisfacción del personal al disminuir tareas repetitivas. Por su parte, la gamificación del trabajo registró un 23%, lo que puso de manifiesto el potencial de las dinámicas lúdicas para fortalecer el compromiso y la motivación, especialmente en un entorno donde las labores tienden a percibirse como rutinarias. Los programas de mentoría lograron un 19%, resaltando la importancia del acompañamiento profesional y la transferencia de conocimientos en la fidelización del talento. Finalmente, la flexibilidad de ubicación presentó la menor efectividad, con un 15%, posiblemente debido a las limitaciones propias de la naturaleza presencial del trabajo en estaciones de servicio, que restringieron la viabilidad del trabajo remoto o híbrido.

DISCUSIÓN

Interpretación de los hallazgos principales

Los resultados obtenidos confirmaron que la rotación de personal en estaciones de servicio constituyó un fenómeno de naturaleza multifactorial, cuya atención demandó intervenciones de carácter sistémico. La amplia variabilidad en las tasas reportadas (entre 65 % y 180 %) sugirió que los factores contextuales específicos ejercieron una influencia considerable sobre dicho fenómeno. Asimismo, se evidenció una predominancia de los factores organizacionales por sobre los individuales en la determinación de la rotación, lo cual indicó que las organizaciones disponían de una mayor capacidad de intervención sobre esta problemática de lo que tradicionalmente se había asumido. La evidencia mostró que cuatro veces más personas abandonaron sus empleos por razones vinculadas al “Compromiso y Cultura” o al “Bienestar y Equilibrio Trabajo-Vida”, en comparación con quienes lo hicieron principalmente por motivos relacionados con “Salario/Beneficios”.

Implicaciones teóricas

Los hallazgos respaldaron modelos teóricos contemporáneos que destacaron la relevancia del *job embeddedness* y de la experiencia integral del empleado. La efectividad observada en estrategias multifacéticas sugirió que los modelos unidimensionales resultaron insuficientes para explicar el fenómeno de la rotación en contextos específicos como el de las estaciones de servicio.

Implicaciones prácticas

Para los gestores de estaciones de servicio, los resultados sugirieron la necesidad de priorizar las siguientes acciones:

- **Inversión en cultura organizacional:** Fomento de ambientes laborales más favorables.
- **Programas de desarrollo:** Diseño de trayectorias profesionales claras y accesibles.
- **Apoyo psicosocial:** Implementación de programas de bienestar integral.
- **Flexibilidad operativa:** Adaptación de horarios y responsabilidades a las necesidades del personal.

Novedad científica y contribuciones

Este estudio representó la primera síntesis sistemática de literatura centrada en la rotación de personal específicamente en estaciones de servicio. Entre sus principales contribuciones se destacaron:

- **Marco conceptual integrado:** Identificación de factores críticos propios del sector.
- **Evidencia de efectividad:** Evaluación sistemática de estrategias de retención.
- **Perspectiva comparativa:** Análisis de diferencias regionales y por tipo de establecimiento.
- **Agenda de investigación futura:** Delimitación de áreas prioritarias para futuras investigaciones.

Perspectivas futuras

Las áreas prioritarias para investigaciones futuras incluyeron:

- **Impacto de tecnologías emergentes:** Evaluación del rol de la automatización y la inteligencia artificial en la retención de personal.
- **Análisis longitudinales:** Estudios de seguimiento a largo plazo sobre la efectividad de las intervenciones.
- **Diferencias generacionales:** Análisis detallado de las expectativas laborales según cohortes etarias.
- **Sostenibilidad de intervenciones:** Evaluación de la permanencia de los efectos derivados de las estrategias de retención.

Los hallazgos de esta revisión ofrecieron una base empírica robusta para el diseño de estrategias más eficaces de gestión del capital humano en el sector de estaciones de servicio, contribuyendo tanto al desarrollo del conocimiento teórico como a la mejora de la práctica gerencial en este segmento clave de la economía de servicios.

CONCLUSIONES

La revisión de literatura sobre la rotación de personal en estaciones de servicio reveló un panorama complejo, caracterizado por desafíos de naturaleza sistémica que demandaron intervenciones multidimensionales. Se constató que la rotación en este sector formó parte de una problemática más amplia dentro del ámbito del retail, donde las industrias de retail y mayoreo registraron las tasas más elevadas, alcanzando un 24.9 % (Inspirus, 2025). Esta cifra puso en evidencia la persistente inestabilidad laboral, la cual representó un costo significativo para las organizaciones en términos de procesos de reclutamiento, capacitación y pérdida de productividad.

El contexto económico vigente agravó esta situación, en tanto que la industria de estaciones de servicio atravesó transformaciones estructurales relevantes. El sector presentó perspectivas de crecimiento moderado, con proyecciones de expansión hacia mercados emergentes y la incorporación de tecnologías automatizadas orientadas a optimizar la eficiencia del servicio (Deloitte Insights, 2025).

En relación con el objetivo principal, la revisión sistemática de la literatura científica publicada entre los años 2020 y 2025 permitió evidenciar que la rotación de personal en estaciones de servicio constituyó un fenómeno organizacional de elevada complejidad y relevancia estratégica. Los hallazgos confirmaron que este sector enfrentó desafíos particulares en la gestión del talento humano, especialmente en un contexto de crecimiento sostenido de la industria (2.5 % anual) y un mercado laboral caracterizado por una alta movilidad de trabajadores.

Respecto a los objetivos específicos

Factores determinantes de la rotación de personal

El análisis de la literatura permitió identificar que los factores determinantes de la rotación en estaciones de servicio operaron en múltiples dimensiones. Los modelos teóricos contemporáneos, que evolucionaron a partir de las teorías clásicas de March y Simon, revelaron que las decisiones de permanencia o abandono no se explicaron únicamente por factores negativos, sino que involucraron elementos complejos de “embeddedness” laboral. La investigación evidenció que las diferencias generacionales en actitudes y expectativas laborales constituyeron un factor crítico que requirió estrategias diferenciadas de retención, lo cual sugirió que no existió un enfoque único aplicable a todos los grupos etarios.

Los hallazgos de la revisión sugirieron que la rotación en estaciones de servicio estuvo influenciada por una multiplicidad de variables interconectadas. Entre los factores organizacionales, destacaron las condiciones laborales, las oportunidades de desarrollo profesional y los sistemas de compensación como elementos críticos. A su vez, factores individuales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las expectativas profesionales desempeñaron un rol fundamental en las decisiones de permanencia del personal

(Mendoza et al., 2023). La naturaleza del trabajo en estaciones de servicio, caracterizada por horarios extendidos, turnos rotativos y exposición a condiciones ambientales variables, contribuyó significativamente a la propensión a la rotación. Estos elementos, combinados con las limitadas oportunidades de crecimiento profesional propias del sector, configuraron un entorno propicio para la alta rotación.

Efectividad de las estrategias de retención

Los hallazgos confirmaron la premisa económica fundamental según la cual resultó más rentable retener empleados que incurrir en procesos continuos de reclutamiento y capacitación. No obstante, la efectividad de las estrategias de retención debió evaluarse considerando tanto los costos directos (selección, reclutamiento, capacitación) como los indirectos (pérdida de productividad, deterioro del clima laboral, impacto en la experiencia del cliente). La literatura analizada sugirió que las estrategias más efectivas fueron aquellas que adoptaron enfoques integradores, reconociendo que las motivaciones para permanecer en un empleo no constituyeron simplemente el reverso de las razones para abandonarlo.

Tendencias emergentes en la gestión del capital humano

El sector de estaciones de servicio presentó características particulares que lo posicionaron como un contexto único para el análisis de la rotación. El crecimiento de la industria, que alcanzó ingresos estimados en 140.5 mil millones de dólares en 2024, estuvo acompañado de desafíos significativos en la atracción y retención de personal calificado. Las tendencias emergentes revelaron la necesidad de contar con personal capacitado para operar equipos especializados, cumplir normativas de seguridad y ofrecer atención al cliente de calidad, aspectos que se vieron comprometidos ante una rotación excesiva.

Marcos conceptuales propuestos

La investigación identificó la necesidad de marcos conceptuales que integraran tanto los modelos de contenido (que explicaron las razones del abandono) como los modelos de proceso (que describieron cómo se produjo dicho abandono). Esta distinción resultó fundamental para abordar la complejidad del fenómeno y diseñar intervenciones eficaces.

- **Complejidad multidimensional:** La rotación de personal en estaciones de servicio constituyó un fenómeno que requirió abordajes multidisciplinarios que consideraran factores económicos, organizacionales, generacionales y operativos.
- **Impacto estratégico:** Más allá de los costos directos, la rotación generó interrupciones operativas significativas en un sector donde la continuidad del servicio resultó esencial.
- **Necesidad de diferenciación:** Las estrategias de retención debieron contemplar tanto elementos comunes como específicos para diferentes grupos generacionales.
- **Oportunidades de investigación futura:** El dinamismo del mercado laboral y los cambios en las expectativas de los trabajadores, particularmente en el contexto post-pandemia, abrieron nuevas líneas de investigación.

Contribución al conocimiento

Este estudio contribuyó al desarrollo teórico del campo mediante la formulación de un marco conceptual integrado que permitió a los gestores de estaciones de servicio comprender con mayor profundidad los factores que influyeron en la rotación de personal. Asimismo, identificó áreas prioritarias para la investigación futura y oportunidades concretas para la aplicación práctica del conocimiento generado en la gestión del capital humano en este sector específico.

REFERENCIAS

- Ali, BJ y Anwar, G. (2021). Intención de rotación de personal y satisfacción laboral. *Revista Internacional de Ingeniería Avanzada, Gestión y Ciencia*, 7(6), 22–30. <https://doi.org/10.22161/ijaems.76.3>
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893ejbmr.org+3>
- Bolt, EET, Winterton, J y Cafferkey, K (2022) *Un siglo de investigación sobre la rotación laboral: una revisión sistemática de la literatura*. Revista Internacional de Revisiones de Gestión, 24 (4). pp. 555-576. ISSN 1460-8545
- Chaturvedi, A. (2023). Impact of job satisfaction on employee turnover intent. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4676842>
- Climek, M., Henry, R. y Jeong, S. (2024), "Revisión bibliográfica integradora sobre los antecedentes de la rotación de personal en diferentes generaciones: puntos en común y singularidades", *Revista Europea de Formación y Desarrollo*, vol. 48, n.º 1/2, págs. 112-132. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0058>
- Deloitte Insights. (2025, mayo). *2025 Oil and Gas Industry Outlook*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/oil-and-gas/oil-and-gas-industry-outlook.html>
- Govindaraju, N. (2018). Addressing employee turnover problem: A review of employee turnover core models. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 3(11), 516–527. <https://ijisrt.com/wp-content/uploads/2018/12/IJISRT18NV27.pdf>
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2019). Theories of employee turnover. En P. W. Hom, D. G. Allen, & R. W. Griffeth (Eds.), *Employee retention and turnover* (Cap. 4). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315145587-4>
- IBISWorld. (2024). Gas stations in the US - market research report (2014-2029). <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/gas-stations-industry/>
- Inspirus. (2025, febrero 11). *Employee retention and turnover statistics you need to know in 2025*. Inspirus. <https://www.inspirus.com/blog/employee-turnover-statistics/>

- Liu, H., & Ge, Y. (2025). Employee turnover prediction: A cross-component attention transformer with consideration of competitor influence and contagious effect. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5079525>
- Mendoza, X. L. D., Tadeo, J. B., Bulan, R. T., Leyson, S. J. B., & Rodriguez, V. P. (2023). A Microanalysis of Employee Retention Strategies: The Case of Selected Convenience Stores and Their Practices. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship (e-Journal)*, 17(1), 1–16. <https://doi.org/10.55208/jebe.v17i1.317>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Patino, C. M., & Ferreira, J. C. (2018). Inclusion and exclusion criteria in research studies: Definitions and why they matter. *Jornal Brasileiro de Pneumologia*, 44(2), 84. <https://doi.org/10.1590/s1806-37562018000000088>
- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., Britten, N., & Roen, K. (2006). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews*. ESRC Methods Programme. <https://doi.org/10.2139/ssrn.ed8b23836338f6fdea0cc55e161b0fc5805f9e27>
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees. *International journal of environmental research and public health*, 19(15), 9724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
- Terrones Mayta, Ronald Emiliano, & Haro Zea, Karla Liliana. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: revisión 2013-2023. *Tendencias*, 25(2), 247-277. Epub June 14, 2024. <https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>
- Tsai, P.-H., Chen, C.-J., & Tang, J.-W. (2021). Key Factors Influencing Talent Retention and Turnover in Convenience Stores: A Comparison of Managers' and Employees' Perspectives. *SAGE Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211067240>
- Yin, Y., Tan, X. y Fan, J. (2023). Fatiga laboral y salud en trabajadores de gasolineras: Una revisión. *WORK*, 76 (2), 707-726. <https://doi.org/10.3233/WOR-220415>