

**Estrategias de capacitación y desarrollo en Metropolitana de Combustible SAS: Un  
enfoque para el crecimiento organizacional**

Presentado Por:

Jattnan Carolina Quintero Nieto

Asesor

Yedmi Paola Castro Claros

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Administración De Empresas

2025

## **Dedicatoria**

“Este proyecto está dedicado a mi familia, quienes siempre han estado a mi lado, brindándome su apoyo incondicional en cada paso del camino. Agradezco profundamente a mis padres, por inculcarme valores de esfuerzo y perseverancia, y por su cariño constante, que me impulsa a seguir adelante. A mis amigos y seres queridos, gracias por sus palabras de ánimo y su confianza en mí, especialmente en los momentos difíciles. Quiero también dedicar este logro a los trabajadores de Metropolitana de Combustible SAS, cuyo compromiso y dedicación me han inspirado a cumplir con este desafío con pasión y responsabilidad.”

## **Agradecimientos**

“Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutora, Yedmi Paola Castro Claros, por su constante apoyo y orientación a lo largo de este proceso. Su compromiso, paciencia y valiosos consejos han sido fundamentales para el desarrollo y la culminación exitosa de este proyecto. Agradezco también su capacidad para motivarme y su disposición para resolver cada duda con dedicación. Gracias por ser una guía esencial en este camino.”

“También quiero agradecer a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindarme la oportunidad de formar parte de una comunidad académica que promueve el crecimiento personal y profesional. La calidad educativa y los recursos proporcionados han sido clave para mi formación y para el logro de este proyecto.”

## Resumen

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, el éxito de una organización depende en gran medida de su capacidad para adaptarse y aprovechar su talento humano. En este sentido, Metropolitana de Combustible S.A.S. enfrenta retos significativos en la gestión de su personal, especialmente en lo relacionado con la capacitación y el desarrollo laboral. La falta de una estrategia estructurada de formación puede impactar negativamente tanto en la eficiencia operativa como en la calidad del servicio al cliente, dos aspectos críticos en el sector de comercialización de combustibles.

La empresa carece de programas de capacitación que se alineen adecuadamente con las competencias requeridas por sus empleados y las exigencias del mercado, lo cual puede resultar en un desempeño deficiente y en la incapacidad de cumplir con los estándares de calidad esperados. Además, la falta de capacitación continua puede llevar a una mayor rotación de empleados, lo que representa costos adicionales para la empresa y afecta la cohesión y moral del equipo.

***Palabras claves:*** Capacitación, competencias, desarrollo, empleados, evaluación

## **Abstract**

In an increasingly competitive business environment, the success of an organization largely depends on its ability to adapt and leverage its human talent. In this sense, Metropolitana de Combustible S.A.S. faces significant challenges in managing its workforce, particularly in training and labor development. The lack of a structured training strategy can negatively impact both operational efficiency and the quality of customer service, two critical aspects in the fuel retail sector.

The company lacks training programs that properly align with the competencies required by its employees and the demands of the market, which could result in suboptimal performance and an inability to meet the expected quality standards. Furthermore, the absence of continuous training can lead to higher employee turnover, which incurs additional costs for the company and affects team cohesion and morale.

***Keyword:*** Capacity, competencies, development, employees, evaluation

## **Tabla de Contenido**

Introducción .....	11
Planteamiento del problema.....	13
Justificación .....	16
Objetivos .....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos Específicos.....	18
Antecedentes del problema.....	19
Marco teórico .....	21
Marco legal .....	24
Metodología .....	26
Conclusiones .....	29
Referencias bibliográficas.....	47

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Programa de Compensación e Incentivos</i> .....	31
---	----

## Lista de figuras

Figura 1 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	29
Figura 2 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	30
Figura 3 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	31
Figura 4 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	32
Figura 5 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	33
Figura 6 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	34
Figura 7 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	35
Figura 8 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	36
Figura 9 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	37
Figura 10 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	38
Figura 11 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	39
Figura 12 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	40
Figura 13 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	41
Figura 14 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	42
Figura 15 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	43
Figura 16 Resultados obtenidos de las encuestas realizada .....	44

**Tabla de apéndices**

<b>Apéndice A</b> <i>Encuesta</i> .....	43
---	----

## **Capacitación y Desarrollo Laboral en Metropolitana de Combustible SAS**

Metropolitana de Combustible S.A.S. “es una empresa ubicada en Soledad, Atlántico, dedicada al comercio al por menor de combustible para automotores, ofreciendo productos como gasolina y diésel a través de estaciones de servicio”. Con un enfoque en la calidad y el servicio eficiente, esta empresa desempeña un rol crucial en el abastecimiento energético de la región. Constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), Metropolitana de Combustible S.A.S. ha consolidado su presencia en el mercado, destacándose entre las 10.000 empresas más grandes de Colombia, de acuerdo con los rankings nacionales. Su sede se encuentra en la Avenida Circunvalar 43-75, y su operación es fundamental para el transporte y las actividades comerciales en el Atlántico.

### **Misión**

“Metropolitana de Combustible S.A.S. se dedica a la comercialización de combustibles de alta calidad, brindando un servicio eficiente y confiable que contribuye al desarrollo de la movilidad y el bienestar de nuestros clientes. A través de la innovación, el compromiso con el medio ambiente y un enfoque centrado en la satisfacción del cliente, buscamos ser un aliado estratégico para quienes confían en nuestros productos y servicios.”

### **Visión**

“Ser reconocidos como una empresa líder en el sector de combustibles en la región Caribe, destacándonos por nuestra responsabilidad social, excelencia operativa y compromiso con la sostenibilidad. Para 2030, aspiramos a expandir nuestra presencia a nivel nacional, implementando prácticas innovadoras y sostenibles que nos permitan contribuir al desarrollo económico y ambiental del país.”

Metropolitana de Combustible S.A.S. “se distingue no solo por su enfoque en la comercialización de combustibles, sino también por su compromiso con la capacitación y el desarrollo laboral de su equipo”. La empresa reconoce que el crecimiento y éxito sostenido dependen en gran medida de un personal altamente capacitado y motivado. Por ello, promueve programas continuos de formación en áreas como atención al cliente, manejo de combustibles y seguridad industrial, con el fin de garantizar un servicio de excelencia.

Además, Metropolitana de Combustible S.A.S. “apuesta por el desarrollo de habilidades técnicas y blandas entre sus colaboradores, fomentando el crecimiento profesional y personal dentro de la empresa.” Esto no solo mejora el rendimiento y la eficiencia operativa, sino que también refuerza el compromiso de los empleados con la misión y visión de la compañía, creando un entorno de trabajo positivo, colaborativo y orientado a la mejora continua.

## Introducción

En un mercado altamente competitivo y en constante transformación, el éxito y la sostenibilidad de una empresa dependen, en gran medida, de la capacidad de su talento humano para adaptarse y evolucionar junto con las demandas del entorno. En este contexto, “Metropolitana de Combustible S.A.S. enfrenta un desafío crucial: consolidar su posición como líder en el sector de combustibles en la región Caribe, mientras impulsa una estrategia sólida de desarrollo y capacitación de su equipo de trabajo. “La empresa reconoce que su crecimiento y capacidad para ofrecer un servicio excepcional están directamente relacionados con el nivel de formación, motivación y compromiso de sus colaboradores.”

“La falta de programas estructurados y efectivos de capacitación no solo limita el potencial de los empleados, sino que también pone en riesgo la calidad del servicio al cliente y la eficiencia operativa, factores clave en la comercialización de combustibles. A pesar de esto, Metropolitana de Combustible S.A.S. “tiene una oportunidad invaluable para transformar este desafío en una ventaja competitiva, adoptando una visión integral de la gestión del talento humano que priorice tanto el desarrollo de habilidades técnicas como blandas.”

En este documento, se analiza cómo “la implementación de estrategias de formación continua puede fortalecer la cultura organizacional, mejorar el desempeño laboral y garantizar que la empresa cumpla con los altos estándares de calidad y sostenibilidad que se ha propuesto para el 2030” Asimismo, se aborda “la importancia de fomentar un entorno de aprendizaje continuo que no solo beneficie a los empleados, sino que también refuerce la capacidad de la empresa para adaptarse a las exigencias del sector, contribuyendo así al desarrollo económico y social de la región.”

Este enfoque no solo permitirá a Metropolitana de Combustible S.A.S. alcanzar sus metas organizacionales, sino que también consolidará su reputación como un empleador comprometido con el bienestar y el crecimiento profesional de su equipo, destacándose como un referente en el sector de combustibles en el país.

## **Planteamiento del problema**

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y en constante evolución, la capacidad de una organización para adaptarse y prosperar depende en gran medida de su talento humano. En este sentido, Metropolitana de Combustible S.A.S. “se enfrenta a desafíos significativos en la gestión de su capital humano, especialmente en lo que respecta a la capacitación y el desarrollo laboral de sus empleados. La falta de una estrategia sólida para la formación de personal puede afectar no solo la eficiencia operativa de la empresa, sino también la calidad del servicio al cliente, lo cual es crítico en el sector de comercialización de combustibles.” Según Ramos (2015), “la planificación y gestión de recursos humanos son pilares fundamentales para el éxito organizacional, y una fuerza laboral bien capacitada incrementa la productividad y mejora la satisfacción del cliente”

“Sin embargo, en el caso de Metropolitana de Combustible S.A.S., se ha identificado una carencia de programas estructurados y efectivos de capacitación que respondan a las necesidades específicas de los empleados y a las exigencias del mercado” Esto puede resultar en un desempeño subóptimo y en la incapacidad de la empresa para cumplir con los estándares de servicio que sus clientes esperan (Luna Arocas, 2018). Además, “la importancia de desarrollar una cultura organizacional que promueva el crecimiento profesional y el aprendizaje continuo no puede subestimarse. Según Herrero Blasco et al. (2018), la gestión del talento humano es esencial para que las empresas maximicen su potencial y se mantengan competitivas.”

La ausencia de un enfoque proactivo en la formación del personal podría llevar a una alta rotación de empleados, un problema que representa no solo un costo significativo en términos de

reclutamiento y capacitación de nuevos colaboradores, sino que también afecta la cohesión y el ambiente laboral. De acuerdo con García Solarte et al. (2010), “una inversión en la formación del personal no solo beneficia al individuo, sino que también contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, mejorando la colaboración y el compromiso entre los empleados. “La falta de capacitación adecuada puede generar desmotivación y una disminución en la moral del equipo, lo que a su vez impacta negativamente en la atención al cliente y, en consecuencia, en los resultados de la empresa”

En este contexto, es imperativo que Metropolitana de Combustible S.A.S. “adopte un enfoque integral en la capacitación y el desarrollo de su talento humano. Esto implica implementar programas de formación que no solo se alineen con las necesidades organizacionales, sino que también aborden las competencias clave que deben desarrollar los empleados para enfrentar los desafíos del sector” “La cultura de prevención y seguridad en el trabajo, como indican Hernández Palma et al. (2017), es igualmente crucial, ya que no solo protege a los empleados, sino que también mejora la imagen de la empresa ante la comunidad y sus clientes.”

Además, “el desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, debe ser parte esencial de cualquier programa de capacitación. Estos aspectos son vitales en la dinámica laboral actual, donde el trabajo colaborativo y la interacción efectiva son cada vez más valorados” (Leal Afanador, 2023). Por lo tanto, “la falta de un plan estratégico y sistemático para la capacitación y el desarrollo del talento humano en Metropolitana de Combustible S.A.S. representa un obstáculo significativo para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.”

Este planteamiento de problema destaca la necesidad de “diseñar e implementar un enfoque integral en la gestión del talento humano que fomente el aprendizaje continuo y la formación de competencias técnicas y blandas, garantizando así que la empresa no solo cumpla con sus objetivos comerciales, sino que también se convierta en un empleador atractivo en el sector.”

## Justificación

La capacitación y el desarrollo laboral son componentes esenciales para el crecimiento y la competitividad de cualquier organización, especialmente en sectores altamente dinámicos como el comercio de combustibles. En este contexto, “la necesidad de fortalecer los programas de formación en *Metropolitana de Combustible S.A.S.* es indiscutible, ya que una fuerza laboral bien capacitada no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye de manera significativa a la calidad del servicio al cliente, la seguridad en el trabajo y la sostenibilidad organizacional.”

El sector de los combustibles es altamente competitivo, y las expectativas de los consumidores en cuanto a la calidad y la disponibilidad de los productos son cada vez más exigentes. “A medida que la empresa busca expandir su presencia y alcanzar sus objetivos a largo plazo, es fundamental que su equipo de trabajo esté preparado para enfrentar los desafíos del mercado y adaptarse a los cambios tecnológicos y normativos que impactan la industria” “La falta de programas de capacitación estructurados y enfocados en las necesidades específicas del personal podría generar brechas en el rendimiento laboral y una menor satisfacción del cliente, lo cual afectaría directamente los resultados y la reputación de la empresa.”

Además, “la gestión eficaz del talento humano es un factor clave para la retención de los empleados, la reducción de la rotación y la creación de un ambiente de trabajo positivo. El desarrollo de habilidades tanto técnicas como blandas, como la atención al cliente, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, fortalecería la cultura organizacional y mejoraría la cohesión entre los colaboradores, aspectos que son vitales para el éxito en un entorno competitivo” La formación continua también impulsaría la motivación del personal y contribuiría a la creación de un entorno de aprendizaje que fomente la innovación y la mejora continua.

Desde el punto de vista de la seguridad industrial, “la capacitación especializada en este ámbito es crucial para mitigar los riesgos asociados al manejo de combustibles”. “La implementación de programas que refuercen la cultura de seguridad no solo protegería a los empleados, sino que también garantizaría el cumplimiento de las normativas vigentes, lo cual es fundamental para la operación sostenible y el cumplimiento de estándares regulatorios”.

Por lo tanto, la justificación de este proyecto radica en la necesidad urgente de que *Metropolitana de Combustible S.A.S.* “fortalezca su enfoque en la capacitación y el desarrollo de su personal, no solo como una respuesta a los desafíos actuales del mercado, sino como una estrategia a largo plazo que impulse la competitividad, la innovación, el compromiso del personal y la sostenibilidad de la empresa” “Esta inversión en formación tiene el potencial de “mejorar la eficiencia operativa, aumentar la satisfacción del cliente, reducir los costos asociados a la rotación de personal y fortalecer la imagen de la empresa como un empleador responsable y comprometido con el bienestar de su equipo de trabajo”

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar las estrategias actuales de capacitación y desarrollo laboral en Metropolitana de Combustible S.A.S., identificando sus fortalezas y áreas de mejora, para proponer e implementar un modelo integral que potencie las competencias del talento humano y fortalezca la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal mediante un análisis detallado de sus competencias actuales y las exigencias del sector de combustibles.

Diseñar un plan estratégico de formación y desarrollo laboral que contemple tanto habilidades técnicas como blandas, alineado con los objetivos organizacionales y las expectativas del mercado.

Evaluar los resultados de las acciones formativas implementadas, midiendo su impacto en el desempeño laboral, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los estándares de calidad de la empresa.

## **Antecedentes del problema**

La capacitación y el desarrollo laboral han sido identificados como factores clave para el éxito de las empresas en sectores competitivos, y esto incluye a las organizaciones dedicadas al comercio de combustibles. A lo largo de los años, “la importancia de contar con un personal altamente capacitado y motivado ha sido destacada por diversos estudios en el ámbito de la gestión del talento humano. En el caso de Metropolitana de Combustible S.A.S., se ha observado una creciente necesidad de profesionalizar y estructurar de manera más eficiente los programas de formación, con el fin de enfrentar los desafíos inherentes al sector de los combustibles y asegurar la calidad del servicio al cliente.”

Según Ramos (2015), “la planificación estratégica de los recursos humanos es esencial para el desarrollo organizacional. Esto implica que las empresas deben priorizar la capacitación continua para mantener una fuerza laboral competente y preparada frente a los cambios del mercado. La falta de una estrategia sólida de capacitación en Metropolitana de Combustible S.A.S. puede provocar deficiencias operativas y una disminución de la calidad del servicio, afectando directamente la satisfacción del cliente, un aspecto crítico en el sector del combustible, donde la competencia es feroz.”

Luna Arocas (2018) “resalta que una adecuada formación no solo mejora la productividad, sino que también es fundamental para mantener la motivación de los empleados, lo cual, a su vez, influye en la retención del talento. En este sentido, la falta de programas de capacitación estructurados en Metropolitana de Combustible S.A.S. podría resultar en un mayor índice de rotación de personal, lo cual genera costos adicionales tanto en el proceso de reclutamiento como en la capacitación de nuevos empleados.” García Solarte et al. (2010) “coinciden en que la

formación es una inversión que no solo beneficia a los empleados, sino que también fortalece la cultura organizacional, mejorando la cohesión y el compromiso de los trabajadores.”

Por otro lado, Herrero Blasco et al. (2018) argumentan que “el desarrollo de una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo es esencial para la competitividad empresarial. En este aspecto, Metropolitana de Combustible S.A.S. aún no ha implementado una estrategia integral de capacitación que no solo abarque las habilidades técnicas necesarias para el manejo de combustibles y la seguridad industrial, sino que también potencie las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.” “La formación en estas áreas es crucial para mejorar la interacción entre los empleados y garantizar un entorno laboral positivo y productivo.”

A nivel de seguridad, Hernández Palma et al. (2017) “destacan la importancia de desarrollar una cultura de prevención que proteja tanto a los empleados como a los clientes.” En el contexto de Metropolitana de Combustible S.A.S., “la capacitación en prácticas de seguridad y prevención es esencial para reducir los riesgos inherentes al manejo de combustibles y garantizar que se cumplan los estándares normativos en materia de seguridad industrial.”

A pesar de las deficiencias actuales en la gestión de la capacitación, el análisis de la situación plantea una oportunidad estratégica para que Metropolitana de Combustible S.A.S. “adopte un enfoque integral de desarrollo del talento humano. Esto no solo implicaría la mejora de los programas de formación, sino también la creación de una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y promueva el desarrollo profesional.” Al implementar estos programas, “la empresa podría mejorar su eficiencia operativa,” “fortalecer su competitividad en el mercado y consolidar su reputación como un empleador comprometido con el bienestar de sus empleados, a la vez que contribuye al desarrollo económico y social de la región Caribe”

## Marco teórico

La capacitación y el desarrollo laboral son fundamentales para la eficiencia operativa y la competitividad de las empresas, especialmente en sectores como el comercio de combustibles, donde la dinámica del mercado es intensa y las expectativas de los consumidores son altas (Ramos, 2015). Según Ramos (2015), “la planificación estratégica de los recursos humanos debe ser un pilar en la estructura organizacional para mantener una fuerza laboral competente y adaptada a los cambios del entorno. La falta de una estrategia de capacitación efectiva en Metropolitana de Combustible SAS puede llevar a deficiencias operativas y una disminución en la calidad del servicio, impactando directamente la satisfacción del cliente.”

La formación continua es esencial para mejorar la productividad y la motivación de los empleados (Luna Arocas, 2018). “En un entorno de trabajo dinámico como el del sector de los combustibles, donde las actualizaciones tecnológicas y los cambios en las normativas son constantes, es crucial que el personal reciba capacitación periódica para mantener sus habilidades al día.” Luna Arocas (2018) “resalta que una adecuada formación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la retención del talento al mantener a los empleados motivados y comprometidos”. Esta formación debe incluir no solo habilidades técnicas, sino también habilidades blandas como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, que son cruciales para una buena interacción laboral y la creación de un entorno positivo (Herrero Blasco et al., 2018)

“La evaluación del desempeño es una herramienta clave en la gestión del talento humano, especialmente en organizaciones que operan en sectores altamente competitivos como el de los combustibles. Esta herramienta permite medir el rendimiento de los empleados en función de

objetivos preestablecidos, y proporciona información vital para la toma de decisiones sobre desarrollo profesional, ascensos y programas de capacitación (Chiavenato, 2017).”

En el contexto de Metropolitana de Combustible SAS, “la evaluación del desempeño adquiere una importancia crítica debido a la naturaleza técnica y operativa del sector de los combustibles, donde se requieren habilidades especializadas tanto en la gestión de productos como en la atención al cliente” La literatura sugiere que un sistema de evaluación eficaz debe ser percibido como justo, objetivo y transparente, involucrando a los empleados en la definición de los criterios de evaluación y compromisos, lo que genera una mayor aceptación de los resultados y fomenta un ambiente de mejora continua (Ramos Ramos, 2015). “Este enfoque es particularmente relevante para el sector, dado que la satisfacción del cliente y la seguridad operativa son elementos clave de éxito.”

Según Saldaña (2006), “la percepción de justicia en los procesos de evaluación está estrechamente vinculada al compromiso de los empleados y su satisfacción laboral. En el caso de Metropolitana de Combustible SAS, la implementación de un sistema de evaluación del desempeño que incluya la participación activa de los empleados en la definición de metas y criterios de evaluación podría resultar en una mayor motivación y compromiso.” Sin embargo, la falta de programas de capacitación complementarios podría limitar el impacto de la evaluación, ya que los empleados necesitarían herramientas adicionales para mejorar su rendimiento en áreas clave como la atención al cliente, la seguridad y las habilidades blandas.

La teoría del desarrollo organizacional subraya la importancia de integrar la evaluación del desempeño con estrategias de capacitación y desarrollo profesional. Herrero Blasco et al. (2018) “argumentan que un enfoque integral en la evaluación, que incluya retroalimentación constante y oportunidades de mejora, contribuye a fortalecer la cultura organizacional y el compromiso de los

empleados. En el caso de Metropolitana de Combustible SAS, desarrollar un modelo participativo y adaptado a las necesidades específicas del sector permitiría mejorar la percepción de justicia en el proceso de evaluación, al mismo tiempo que se alinearía con los objetivos institucionales y el bienestar de los empleados.”

## Marco legal

La gestión del talento humano en el sector privado colombiano, especialmente en sectores competitivos como el comercio de combustibles, está influenciada por diversas normativas que promueven la transparencia, equidad y eficacia en los procesos de capacitación y evaluación del desempeño. Aunque no existe una legislación específica para el sector privado en relación con la evaluación del desempeño, es fundamental tomar en cuenta las mejores prácticas y principios establecidos en el marco normativo del sector público, que pueden ser adaptados al contexto de empresas como Metropolitana de Combustible SAS.

**Ley 909 de 2004:** “Esta ley establece las bases para la gestión del talento humano en el sector público, destacando la importancia de la evaluación del desempeño como un proceso fundamental para la mejora continua de los empleados y la alineación con los objetivos institucionales.” Aunque esta ley se “aplica específicamente al sector público, sus principios de evaluación basada en parámetros preestablecidos y orientados a metas institucionales son relevantes para empresas privadas, como Metropolitana de Combustible SAS, que buscan optimizar su capital humano y mejorar la calidad de su servicio al cliente.”

**Acuerdo 617 de 2018 de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC):** Aunque este acuerdo está dirigido al sector público, “establece directrices claras para la implementación de procesos de evaluación del desempeño que podrían ser adoptadas por el sector privado. El acuerdo establece que las evaluaciones deben contar con criterios e indicadores de desempeño definidos, lo que ayuda a garantizar la objetividad y efectividad de las evaluaciones” Para Metropolitana de Combustible SAS, “la adaptación de estos lineamientos podría ser clave en la creación de un sistema de evaluación que no solo valore el rendimiento laboral, sino también las competencias en áreas críticas como seguridad, atención al cliente y trabajo en equipo.”

**Constitución Política de Colombia (1991):** “La Constitución establece principios de transparencia, eficacia y participación en la gestión pública, los cuales son esenciales para asegurar que los procesos de evaluación sean justos y eficaces. Estos principios también son aplicables a las empresas del sector privado, donde la transparencia en los procesos de evaluación y capacitación contribuye a fortalecer la confianza de los empleados y a mejorar el clima laboral.”

**Decreto 1083 de 2015:** “Este decreto consolida las normativas relacionadas con la gestión del talento humano en el sector público, promoviendo la transparencia y la eficiencia en la administración de los recursos humanos. Aunque es específico del sector público, sus directrices sobre “la gestión eficiente del talento humano pueden ser adoptadas por empresas privadas, como Metropolitana de Combustible SAS, para mejorar la efectividad de sus programas de capacitación y evaluación del desempeño.”

## Metodología

La metodología propuesta para esta investigación combina “enfoques cualitativos y cuantitativos, con el fin de realizar un análisis exhaustivo sobre los programas de capacitación y el sistema de evaluación del desempeño en Metropolitana de Combustible SAS.” Esta metodología está estructurada en diversas etapas que buscan identificar las áreas de mejora y proponer soluciones basadas en las percepciones de los empleados y los resultados organizacionales.

### Diseño de la Investigación:

- **Tipo de estudio:** Exploratorio-descriptivo, con el objetivo de “identificar las debilidades en los programas de capacitación actuales y la evaluación del desempeño, además de proponer mejoras basadas en la percepción de los empleados y evaluadores.”
- **Enfoque metodológico:** Mixto (cualitativo y cuantitativo), permitiendo “obtener datos tanto numéricos como cualitativos que proporcionen una visión completa del estado actual de la capacitación y la evaluación en la empresa.”

### Recolección de Información:

- **Instrumentos:**
  - **Encuestas:** Dirigidas a los empleados de Metropolitana de Combustible SAS para conocer su percepción sobre los programas de capacitación y la evaluación de desempeño actuales, incluyendo áreas de mejora en el desempeño, habilidades y motivación.
  - **Revisión documental:** Análisis de los registros de evaluaciones previas, informes de capacitación, indicadores de desempeño y cualquier otro documento relevante que permita comprender el contexto y el impacto de los programas existentes.

### Población y Muestra:

- **Población:** Empleados operativos, administrativos y evaluadores de Metropolitana de Combustible SAS involucrados en los procesos de capacitación y evaluación del desempeño.
- **Muestra:** Selección por muestreo intencional de “aproximadamente 50 empleados y 10 evaluadores, asegurando una representación diversa que incluya diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de la empresa.”

#### **Análisis de Datos:**

- **Datos cuantitativos:** Se utilizará un análisis estadístico descriptivo para identificar tendencias, patrones y percepciones comunes entre los empleados sobre la capacitación y la evaluación de desempeño.
- **Datos cualitativos:** Se realizará un análisis temático para “categorizar y analizar las opiniones y experiencias compartidas durante las entrevistas, permitiendo identificar áreas clave que los empleados consideran esenciales para la mejora de la capacitación y el sistema de evaluación.”

#### **Propuesta de Mejora:**

Basado en los hallazgos de la investigación, se propondrá un modelo que involucre a los empleados en el proceso de evaluación del desempeño, con un enfoque en las competencias técnicas y blandas necesarias para mejorar el rendimiento, la satisfacción y la calidad del servicio.

Se diseñarán estrategias para implementar programas de formación específicos que aborden tanto las habilidades técnicas como las habilidades interpersonales (como la atención al cliente y trabajo en equipo), además de establecer un sistema de retroalimentación constante para fomentar la mejora continua.

#### **Validación:**

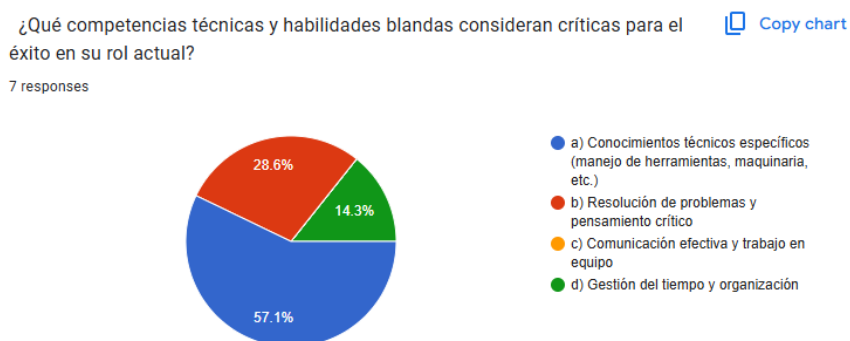
Los resultados de la investigación y la propuesta de mejora se presentarán a un grupo focal conformado por empleados y evaluadores de Metropolitana de Combustible SAS, “con el fin de obtener retroalimentación y ajustar el modelo de capacitación y evaluación según las necesidades y expectativas identificadas durante el proceso.”

## Resultados

Los resultados de la encuesta proporcionan una visión integral sobre las competencias técnicas, habilidades blandas y la relación entre las capacitaciones, las evaluaciones de desempeño y el rendimiento laboral de los empleados. A continuación, se detallan los hallazgos más significativos:

### Figura 1

*Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



*Figura 1 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

Fuente: Autoría propia

### Análisis

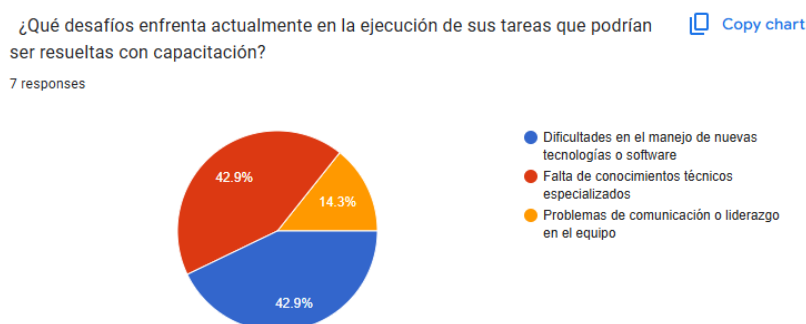
Con base en la información proporcionada, el 60% de las menciones se refiere a conocimientos técnicos específicos, lo que indica que esta competencia es percibida como la más crítica para desempeñarse con éxito en el rol. Esto refleja una alta dependencia de habilidades técnicas relacionadas con el manejo de herramientas, maquinaria o tecnologías específicas. Este enfoque técnico es fundamental para asegurar precisión, eficiencia y reducción de errores en el trabajo diario.

Por otro lado, un 20% corresponde a la gestión del tiempo y organización, una habilidad blanda esencial para priorizar tareas, cumplir con plazos y garantizar que las actividades se realicen de manera estructurada. Aunque tiene menos menciones, su importancia radica en su capacidad para mejorar la productividad y el manejo de múltiples responsabilidades, lo cual impacta directamente en los resultados.

Finalmente, otro 20% está relacionado con la resolución de problemas y pensamiento crítico, una habilidad que permite enfrentar desafíos, tomar decisiones informadas y adaptarse a circunstancias imprevistas. Aunque menos resaltada que los conocimientos técnicos, esta competencia es clave para la innovación y la mejora continua en el rol.

## Figura 2

### *Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



*Figura 2 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

Fuente: Autoría propia

## Análisis

Los principales desafíos que enfrentan las personas en la ejecución de sus tareas se concentran en dos áreas críticas: el manejo de nuevas tecnologías o software y la falta de conocimientos técnicos especializados. Ambas categorías representan en conjunto un **85.8%** de

las menciones, lo que refleja que la capacitación técnica es fundamental para mejorar el desempeño y la eficiencia. La rápida evolución tecnológica en los entornos laborales genera brechas de conocimiento que afectan la productividad, mientras que la carencia de especialización limita la capacidad de los empleados para abordar tareas más complejas o específicas.

Por otro lado, un **14.2%** de las menciones señala problemas relacionados con la comunicación o el liderazgo dentro del equipo. Aunque menos frecuente, este desafío resalta la importancia de las habilidades interpersonales para asegurar una colaboración efectiva y un liderazgo adecuado, lo cual también impacta en el rendimiento general.

### Figura 3

*Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



*Figura 3 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

Fuente: Autoría propia

### Análisis

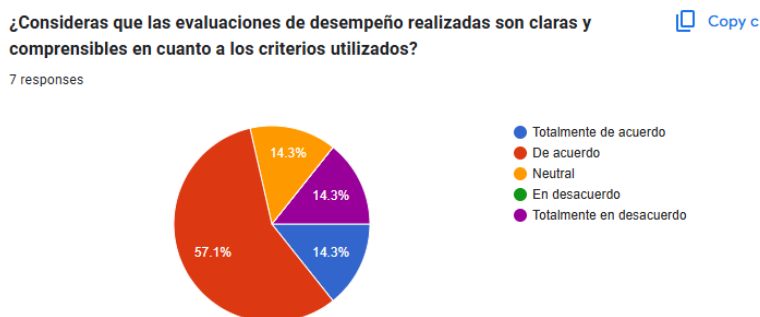
El análisis de las respuestas revela que la mayoría de las personas evalúan su nivel de conocimiento sobre los productos y servicios de la empresa como **alto** o **muy alto**, con un predominio del nivel "alto". Esto indica que, en general, los empleados tienen un buen

entendimiento de las ofertas de la empresa, lo cual es esencial para desempeñar sus funciones de manera efectiva y brindar un servicio de calidad a los clientes.

Sin embargo, la ausencia de respuestas en niveles "bajo" o "medio" sugiere que podría haber confianza en el conocimiento, pero también es importante validar si este nivel percibido se traduce en un dominio completo y actualizado de los productos y servicios. Además, aquellos que calificaron su conocimiento como "muy alto" representan una posible fuente de referencia para compartir mejores prácticas o liderar iniciativas de formación interna.

#### Figura 4

*Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



*Figura 4 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

Fuente: Autoría propia

#### Análisis

La mayoría de las respuestas indican que las evaluaciones de desempeño son consideradas claras y comprensibles en cuanto a los criterios utilizados, con una prevalencia de "De acuerdo" y una mención de "Totalmente de acuerdo". Esto sugiere que los empleados, en general, perciben que los criterios están bien definidos y son comprensibles, lo que contribuye a un proceso de evaluación más transparente y aceptado.

Sin embargo, la presencia de una respuesta "Neutral" y la ausencia de unanimidad en las valoraciones más altas reflejan que aún podría haber margen para mejorar. Esto podría implicar una necesidad de revisar los criterios, asegurarse de que sean comunicados de manera uniforme o incluso realizar talleres para garantizar que todos los involucrados comprendan plenamente el propósito y la metodología de las evaluaciones.

## Figura 5

### Resultados obtenidos de las encuestas realizada

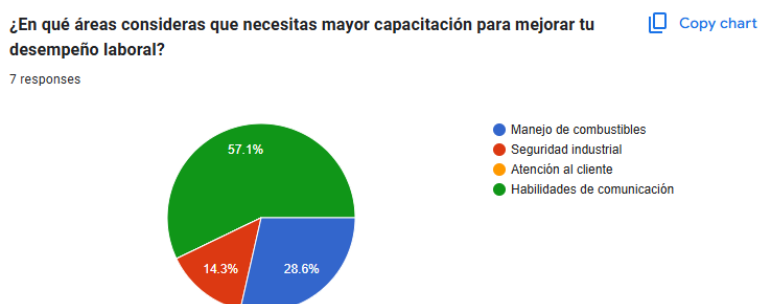


Figura 5 Resultados obtenidos de las encuestas realizada

Fuente: Autoría propia

## Análisis

El análisis de las respuestas muestra que la principal necesidad de capacitación se concentra en las habilidades de comunicación, con una representación significativa en la mayoría de las menciones. Esto indica que, aunque los aspectos técnicos son importantes, los colaboradores consideran que mejorar su capacidad para transmitir ideas, colaborar con otros y resolver conflictos es clave para su desempeño laboral.

En segundo lugar, se identifica una necesidad en áreas técnicas específicas, como el manejo de combustibles y la seguridad industrial, aunque con menor frecuencia. Estas áreas reflejan la importancia de reforzar competencias especializadas para garantizar no solo la

eficiencia en el trabajo, sino también la seguridad y el cumplimiento de normativas dentro del entorno laboral.

## Figura 6

*Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



*Figura 6 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

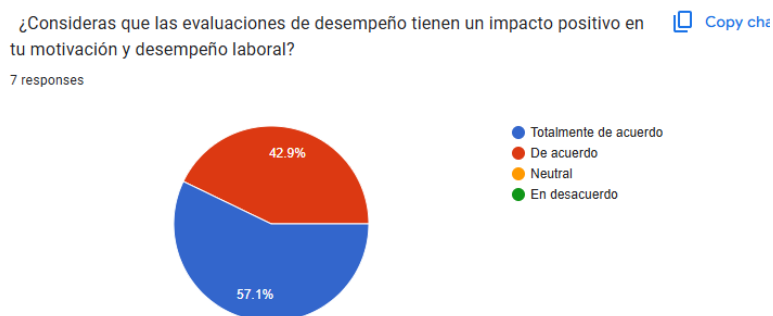
Fuente: Autoría propia

## Análisis

La mayoría de las respuestas reflejan una percepción positiva respecto al impacto de las capacitaciones previas, con predominancia en las categorías de "**Bastante**" y "**Mucho**". Esto indica que las iniciativas de formación realizadas han sido efectivas en mejorar el desempeño de los colaboradores, proporcionándoles herramientas y conocimientos relevantes para sus funciones.

Aunque no se mencionaron respuestas negativas o de bajo impacto, la presencia de la categoría "**Algo**" sugiere que, en algunos casos, las capacitaciones pueden no estar cubriendo todas las necesidades específicas de ciertos colaboradores o roles. Esto podría deberse a la falta de personalización en los programas, la poca alineación con los objetivos individuales o una aplicación limitada de lo aprendido en el entorno laboral.

**Figura 7**  
*Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



*Figura 7 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

Fuente: Autoría propia

### **Análisis**

Las respuestas reflejan que una parte significativa de los colaboradores recibe retroalimentación de manera constante (respuestas "Siempre"), lo cual es positivo, ya que la retroalimentación regular es esencial para el desarrollo profesional, la corrección de errores y el reconocimiento de logros. Sin embargo, también se observa un grupo que indica recibirla "De vez en cuando", lo que evidencia una posible falta de consistencia en la aplicación de este proceso.

Esta variabilidad sugiere que, aunque la retroalimentación parece estar integrada en algunas áreas o equipos, no se realiza de manera uniforme en toda la organización. La falta de retroalimentación regular puede generar incertidumbre en los colaboradores sobre su desempeño y reducir las oportunidades de mejora continua.

**Figura 8**  
*Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



*Figura 8 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

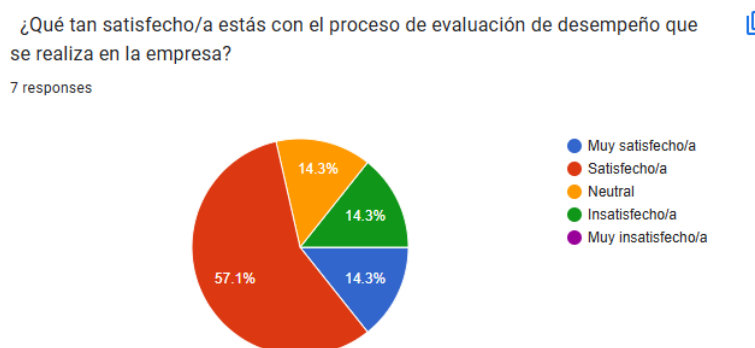
Fuente: Autoría propia

### **Análisis**

La mayoría de las respuestas reflejan una percepción positiva hacia el impacto de las evaluaciones de desempeño, predominando las categorías de "**Totalmente de acuerdo**" y "**De acuerdo**". Esto indica que los colaboradores consideran que estas evaluaciones no solo contribuyen a mejorar su desempeño, sino que también influyen de manera favorable en su motivación laboral.

El hecho de que no se mencionen respuestas negativas o neutras sugiere que las evaluaciones están bien diseñadas y comunicadas, permitiendo a los empleados entender su propósito y valor. Estas evaluaciones parecen estar funcionando como herramientas efectivas para alinear expectativas, identificar áreas de mejora y reconocer logros, aspectos clave para mantener un entorno de trabajo productivo y motivador.

**Figura 9**  
*Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



*Figura 9 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

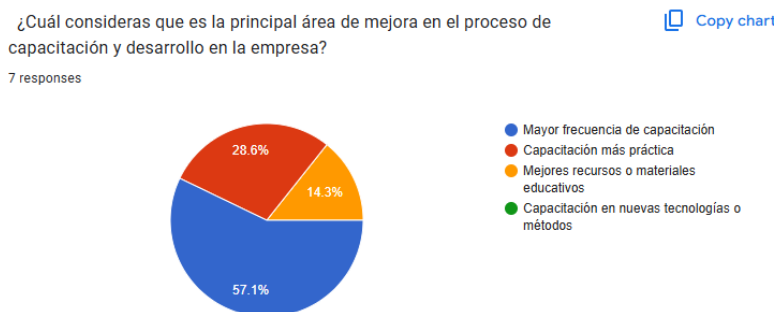
Fuente: Autoría propia

### **Análisis**

La mayoría de las respuestas destacan al **trabajo en equipo** como la habilidad blanda más relevante, con varias menciones que reflejan su importancia en el desempeño diario de los colaboradores. Esto sugiere que, para estos empleados, la colaboración, la cooperación y la interacción fluida con otros miembros del equipo son esenciales para alcanzar los objetivos laborales.

Además, se mencionan otras habilidades importantes, como **comunicación efectiva**, **resolución de conflictos** y **toma de decisiones**, aunque en menor medida. Estas habilidades también son fundamentales para garantizar un ambiente de trabajo armonioso y productivo, ya que permiten gestionar situaciones complicadas, coordinar esfuerzos de manera eficiente y tomar decisiones informadas que impacten positivamente en los resultados.

**Figura 10**  
*Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



*Figura 10 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

Fuente: Autoría propia

### **Análisis**

La mayoría de las respuestas reflejan una **satisfacción positiva** con el proceso de evaluación de desempeño, con un predominio de respuestas "**Satisfecho/a**" y una mención de "**Muy satisfecho/a**". Esto indica que, en general, los colaboradores están conformes con cómo se lleva a cabo la evaluación de su rendimiento dentro de la empresa.

Sin embargo, la presencia de una respuesta "**Neutral**" sugiere que hay algunas áreas en las que el proceso podría no estar completamente alineado con las expectativas o necesidades de todos los empleados. Es posible que algunos colaboradores perciban que las evaluaciones no reflejan del todo sus logros o que el proceso podría mejorar en términos de claridad, frecuencia o retroalimentación.

## Figura 11

### Resultados obtenidos de las encuestas realizada

¿Cómo percibes la relación entre el cumplimiento de las metas de desempeño y las oportunidades de crecimiento o ascenso dentro de la empresa?

7 responses

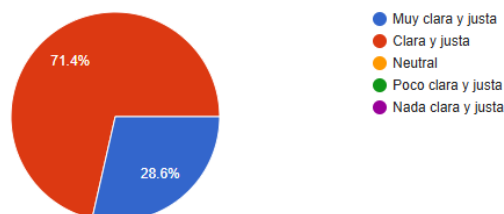


Figura 11 Resultados obtenidos de las encuestas realizada

Fuente: Autoría propia

## Análisis

El análisis de las respuestas muestra que la **mayor frecuencia de capacitación** es la principal área de mejora señalada por los colaboradores, con varias menciones en ese sentido. Esto indica que los empleados sienten que las oportunidades de formación son insuficientes y que una mayor frecuencia podría contribuir a un mejor desarrollo de sus habilidades y desempeño.

Además, se destacan otras áreas como la necesidad de **capacitación más práctica** y **mejores recursos o materiales educativos**, lo que sugiere que no solo es importante aumentar la cantidad de las capacitaciones, sino también mejorar su calidad. Los empleados podrían beneficiarse de formaciones más centradas en la aplicación práctica de los conocimientos, así como de materiales de aprendizaje más efectivos y actualizados.

**Figura 12**  
*Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



*Figura 12 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

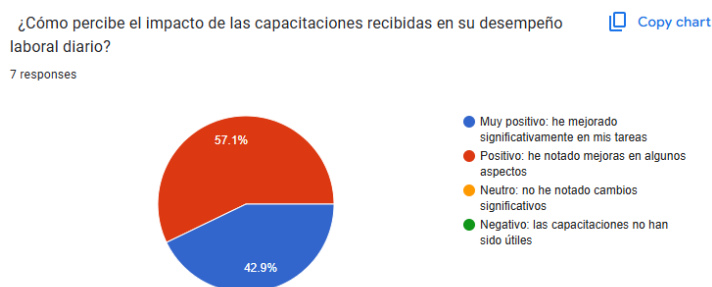
Fuente: Autoría propia

### **Análisis**

Las respuestas muestran que una gran mayoría de los colaboradores perciben la relación entre el cumplimiento de metas de desempeño y las oportunidades de crecimiento o ascenso dentro de la empresa de manera positiva. Las respuestas predominantes son "Clara y justa" y "Muy clara y justa", lo que indica que los empleados sienten que existe una conexión transparente y equitativa entre su rendimiento y las posibilidades de avanzar en sus carreras.

En términos de porcentaje, alrededor de 85.7% de las respuestas se agrupan en las categorías "Clara y justa" y "Muy clara y justa", lo que refleja una percepción positiva en su mayoría. Sin embargo, una pequeña parte de los colaboradores podría tener dudas o percepciones menos claras sobre esta relación, aunque no se mencionan respuestas negativas.

**Figura 13**  
*Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



*Figura 13 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

Fuente: Autoría propia

### **Análisis**

Las respuestas destacan varias áreas clave en las que los colaboradores consideran que deben mejorar para adaptarse mejor a las exigencias del sector de combustibles. La "uso eficiente de herramientas tecnológicas específicas" emerge como el área más mencionada, con varias respuestas enfocadas en la necesidad de optimizar el uso de tecnologías y herramientas especializadas. Esto refleja una conciencia de que el sector está cada vez más vinculado a la innovación tecnológica, y que mejorar estas competencias es crucial para mantener la competitividad y la eficiencia operativa.

Por otro lado, también se mencionan la "actualización en normativas y regulaciones del sector" y la "gestión de riesgos y seguridad en el trabajo", lo cual subraya la importancia de mantenerse al día con los cambios regulatorios y mejorar las prácticas de seguridad, áreas fundamentales para cumplir con los estándares y garantizar un entorno de trabajo seguro.

**Figura 14**  
*Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



*Figura 14 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

Fuente: Autoría propia

### **Análisis**

La mayoría de las respuestas indican un impacto **positivo** de las capacitaciones en el desempeño laboral diario. Se observa una división entre quienes perciben un **impacto muy positivo**, mencionando mejoras significativas en sus tareas, y aquellos que consideran que el impacto es **positivo**, destacando mejoras en algunos aspectos específicos.

El hecho de que muchas personas perciban una mejora significativa sugiere que las capacitaciones han sido efectivas en proporcionarles herramientas útiles para su trabajo diario. Sin embargo, también hay quienes sienten que la mejora no ha sido tan amplia, lo que puede indicar que las capacitaciones podrían tener un enfoque más integral o adaptado a las necesidades particulares de cada puesto.

**Figura 15**  
*Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



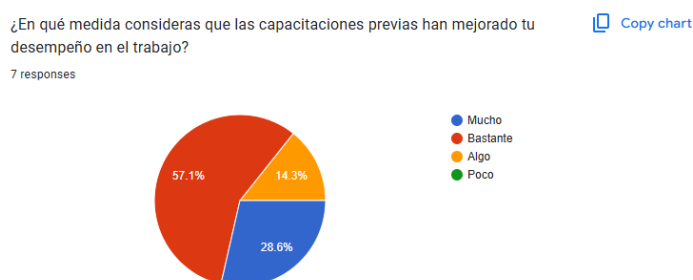
*Figura 15 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

Fuente: Autoría propia

### **Análisis**

Las respuestas muestran que las capacitaciones han tenido un impacto positivo tanto en la satisfacción del cliente como en el cumplimiento de los estándares de calidad. El 57.1% de las respuestas mencionan que la satisfacción del cliente ha mejorado notablemente, lo que indica que las capacitaciones han tenido un efecto directo y positivo en la atención al cliente y la calidad del servicio. El 42.9% señala que se ha logrado un mayor cumplimiento de los estándares de calidad, lo que también refleja que la capacitación ha fortalecido los procesos internos relacionados con la calidad.

**Figura 16**  
*Resultados obtenidos de las encuestas realizada*



*Figura 16 Resultados obtenidos de las encuestas realizada*

Fuente: Autoría propia

### **Análisis**

Las respuestas indican que los colaboradores consideran varias métricas clave para medir el éxito de las capacitaciones implementadas en la empresa. La mejora en el rendimiento laboral (en términos de tiempo, precisión y productividad) es la más mencionada, con un 57.1% de las respuestas. Esto sugiere que la principal forma de medir la efectividad de las capacitaciones es a través de los resultados directos en el desempeño de los colaboradores.

El incremento en la satisfacción del cliente ocupa un segundo lugar con un 28.6% de las respuestas, lo que refleja que la capacitación también se valora en términos de cómo impacta la calidad del servicio y la relación con los clientes. Por último, el aumento en la motivación y compromiso del personal es relevante para el 14.3% de los colaboradores, indicando que también se reconoce la importancia de medir el impacto en el bienestar y la motivación interna del equipo.

## Conclusiones

En un mercado altamente competitivo, el éxito de Metropolitana de Combustible S.A.S. depende en gran medida de la capacidad de su equipo humano para adaptarse a los cambios y desafíos del sector. La falta de programas estructurados de capacitación ha limitado su potencial, afectando tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio al cliente, aspectos esenciales en la comercialización de combustibles. Sin embargo, al adoptar una estrategia integral de formación continua, la empresa no solo puede mejorar las competencias técnicas y blandas de sus empleados, sino también fortalecer su cultura organizacional, lo que contribuirá a la satisfacción de los empleados, la retención de talento y el logro de los objetivos estratégicos establecidos para el 2030.

En conclusión, el Programa de Compensación e Incentivos propuesto para Metropolitana de Combustible S.A.S. está diseñado para impulsar el rendimiento y la motivación de su equipo de manera efectiva, alineando los esfuerzos de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. A través de una combinación de compensación salarial competitiva, bonos por desempeño, reconocimientos públicos, beneficios sociales y programas de capacitación continua, la empresa fomenta un ambiente de trabajo positivo y de crecimiento profesional, clave para su éxito en un mercado competitivo.

Los resultados de la encuesta sugieren que la capacitación técnica y de habilidades blandas es un elemento fundamental para el éxito en el rol actual de los empleados. A pesar de las mejoras observadas en el desempeño, aún existen áreas de mejora en cuanto a la frecuencia y aplicabilidad de las capacitaciones, especialmente en lo que respecta a nuevas tecnologías y competencias interpersonales como la comunicación y el trabajo en equipo. Las evaluaciones de desempeño son

vistas como claras y justas, con un impacto positivo tanto en la motivación de los empleados como en el cumplimiento de los estándares de calidad de la empresa.

## Referencias bibliográficas

Directorio de Empresas. (n.d.). *Metropolitana de Combustible S.A.S.*. Recuperado de:  
<https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/metropolitana-combustible-limitada>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.). Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 142-188). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano. *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>

Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.25-38).<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>

## Apéndices

### APENDICE A

#### *Encuesta*

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdlXGA0MWpVcT6AXMNnisiv4TseTzhwlizaMNdl4VRwcXb2sw/viewform?usp=header>