



UAEM

Universidad Autónoma
del Estado de México

Centro Universitario UAEM Texcoco

**Modelo de Detección de Necesidades para la Capacitación en la Agencia
Automotriz Volkswagen de Texcoco, Estado de México”**

Tesina

**Para obtener el Título de:
Licenciada en Administración**

**Presenta:
Susana Justina Gómez de Paz**

**Asesor:
Dr. Enrique Moreno Sánchez**

**Revisores:
Dra. María de los Ángeles Velázquez Martínez
Dr. Melesio Rivero Hernández**

Texcoco, Estado de México, junio de 2026

Índice de contenido

ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE CUADROS	3
ÍNDICE DE FIGURAS	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
I. INTRODUCCIÓN	7
II. JUSTIFICACIÓN	9
III. PLANTEAMIENTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	13
VI. OBJETIVOS	18
A) General	18
B) Específicos	18
V. METODOLOGÍA	19
VI. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	20
A) Marco Conceptual	20
B) Marco Teórico	22
Capítulo 1. La Agencia Volkswagen Texcoco	30
1.1 El municipio de Texcoco	30
1.2 La Agencia Volkswagen	31
1.3 Sistema Organizacional de la agencia Volkswagen Texcoco	34
1.4. Análisis de Puestos	39
1.4.1. Gerente General	39
1.4.2. Asistente de Gerente	41
1.4.3. Asesor de ventas	43
1.4.4. Contador. Auxiliar Contable	45
1.4.5. Servicio-Mantenimiento	47
1.4.6. Recursos Humanos	49
1.4.7. Auxiliar de Recursos Humanos	51
1.4.8. Marketing	53
1.4.9. Recepción	55
1.5. Responsabilidad Social	57

Capítulo 2. Detección de necesidades de capacitación.	60
2.1. Capacitación.	60
2.2. Tipos de capacitación	61
2.3. Herramientas para crear un modelo DNC	62
2.4. Requisitos para aplicar un modelo DNC	64
Capítulo 3. Propuesta para la capacitación al personal de la agencia Volkswagen.	69
3.1 Plan de capacitación para la empresa: 7 pasos prácticos.	70
3.2 Habilidades laborales.	73
CONCLUSIONES	77
REFERENCIAS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1. Teoría de las relaciones humanas vs teoría científica y clásica de la administración.	22
Tabla 2. Personal por puesto.	38

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Actividades propuestas para cada estilo de aprendizaje VARK.	10
Cuadro 2. Tipos de Estructura organizacional.	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Escuela de las Relaciones Humanas.	23
Figura 2. Hechos de las Teorías de las Relaciones Humanas.	24
Figura 3. Comparación de Efectividad y Eficiencia.	25
Figura 4. Adaptación de los Método clínico de la teoría de las relaciones humanas. ...	26
Figura 5. Adaptación del Método clínico de la teoría de las relaciones humanas.	27
Figura 6. Pirámide de las jerarquías de las necesidades de Maslow.	29
Figura 7. Área Geográfica de Texcoco.....	30
Figura 8. Evolución del logo de Volkswagen.	32
Figura 9. Organigrama de la agencia Volkswagen de Texcoco.	37

RESUMEN

El “Modelo de detección de necesidades para la capacitación en la agencia automotriz Volkswagen de Texcoco”, permite conocer la importancia de llevar a cabo un plan estratégico para la preparación al personal con base de un sistema de administración de los recursos humanos, con la finalidad de lograr sus objetivos de manera directa y la utilización del conocimiento de forma efectiva, dado que son cuestiones esenciales para el éxito de cualquier organización, que además crean una ventaja competitiva en el mercado y hacen la diferencia entre las empresas.

Las empresas tienen que ofertar un adecuado servicio al cliente y para lograr este factor es importante que el personal conozca todos los datos acerca de las actividades a ejecutar y como debe externarlo hacia el mercado para llamar la atención de un futuro cliente.

Es por esta razón que la capacitación es importante tanto para el beneficio de la empresa como para el empleado o trabajador, de esta manera aporta más beneficios a su vida profesional y personal aplicando conocimientos adquiridos mediante un entrenamiento previo para fortalecer ciertas áreas.

Palabras clave: Detección de Necesidades de Capacitación, Recursos humanos, Ventaja Competitiva, efectividad, Trabajador.

ABSTRACT

This thesis topic "Model of detection of needs for training in the Volkswagen automotive agency of Texcoco", makes known the meaning of application of a model of detection of needs for training, based on a system of management of human resources, to achieve its objectives in a direct way and the use of knowledge effectively since they are essential issues for the success of the project. any organization, which also create a competitive advantage in the market and make the difference between companies.

Companies must provide efficient customer service and to achieve this factor it is important that the staff knows all the data about the activities to be carried out and how they should externalize it to the market to attract the attention of a future customer.

It is for this reason that training is important both for the benefit of the company and for the employee or worker, in this way it brings more benefits to their professional and personal life by applying knowledge acquired through previous training to strengthen certain areas.

Key words: Detection of Training Needs, Human Resources, Competitive Advantage, Effectiveness, Worker.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enfoca en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), la cual es necesaria y trae consigo beneficios tanto para la empresa como para el trabajador. Las áreas que conforman a la empresa son las mismas quienes pueden aplicar un modelo DNC, como el área de Recursos Humanos. En otros casos pueden aplicarlo empresas externas, todo depende de la condición de la empresa.

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables. (Chiavenato, 2011, p. 2).

A partir de este movimiento industrial, las organizaciones comenzaron a tomar más importancia al factor humano y su concepto fue evolucionando que, a partir de la década de 1970 surge el término Recursos Humanos (RH). También, surgen estudios para facilitar las actividades en beneficio de la empresa y en el cumplimiento de objetivos tanto profesionales como personales.

El capital humano es muy importante para una empresa. Tanto que existen variedad de teorías afirmando factores que influyen en su desempeño o productividad dentro de una organización; los roles sociales, el medio ambiente, la motivación interna y externa, la economía, el aprendizaje e incluso los materiales y las herramientas tecnológicas con las que pueda desenvolverse y ser eficientes.

Basado en lo anterior, con el DNC lo que se busca es recopilar información que permita a la organización tomar las mejores decisiones para conocer más allá a sus colaboradores con el objetivo de hacer un eficiente ambiente de trabajo a manera de optimizar los recursos. Además, también se busca incrementar o desarrollar las

competencias laborales que el mercado laboral exige conforme las tecnologías y las formas de trabajar cambian.

Por eso es necesario que un DNC se aplique en la agencia automotriz Volkswagen de Texcoco para saber en qué situación se encuentran tanto el personal individual, es decir, sus necesidades básicas, como dentro de la agencia que pueden ser sus necesidades externas.

En el primer capítulo se presenta una breve descripción del municipio de Texcoco, lugar donde se ubica la agencia automotriz Volkswagen y que, para este trabajo, fue objeto de estudio para presentar la descripción importante de establecer un DNC. También, se hace una reseña de la historia de Volkswagen, de donde surgió el nombre, el logotipo y la marca para la representación de la empresa. Además de sus valores y cultura organizacional que la caracterizan y los análisis de puestos para la contratación del personal.

En el segundo capítulo se presenta el modelo de la detección de necesidades de capacitación, el concepto, los tipos de capacitación que pueden variar, según sea el adecuado para cada caso y las herramientas de las cuales apoyarse para crear un DNC. Para esto se necesitan algunos requisitos a evaluar o cuestionar antes de su aplicación para tener excelentes beneficios.

Para el tercer capítulo se propone la manera en la que se debe establecer algunos puntos a considerar para la capacitación del personal de manera individual y a nivel organización. Así, de esta manera, se sabrán las oportunidades y debilidades de cada colaborador para reforzar las exigencias laborales y personales.

II. JUSTIFICACIÓN

Las habilidades y las competencias laborales se pueden definir a partir de la aplicación de un modelo de detección de necesidades de capacitación. Tiene una gran importancia ya que es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para las organizaciones. Además, permite enfocarnos en las necesidades que son prioritarias sin perder de vista otras que no son tan importantes.

Sin embargo, como en todo ambiente laboral, existen diversas dificultades al llevar a cabo numerosas actividades ya sea en toda la organización o en áreas específicas de trabajo como las que se mencionan enseguida:

Problemáticas en la Agencia Volkswagen.

- Rotación del Personal;
- Clima laboral;
- Puesto de trabajo;
- Bajas ventas;
- Atención al cliente;

De esta manera, se puede determinar hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación para evitar ciertos problemas como los que se mencionaron anteriormente. Mejorar la productividad, la comunicación, generar más clientes y tener más productos y ofrecer mejores servicios.

Estilos de aprendizaje para un modelo de detección de necesidades.

Las personas tenemos la capacidad de aprender de diferentes maneras y en diferentes circunstancias. Por esta razón, existe un modelo llamado VARK, que se basa en los sentidos para poder aprender; la visión, el oído, el tacto y a través de movimientos o imitaciones.

- a) Visual (*visual*): preferencia por maneras gráficas y simbólicas de representar la información.

- b) Lectoescritura (*read-write*): preferencia por información impresa en forma de palabras.
- c) Auditivo (*aural*): preferencia por escuchar la información.
- d) Kinestésico (*kinesthetic*): preferencia perceptual relacionada con el uso de la experiencia y la práctica, ya sea real o simulada (Fleming y Baume, 2006).

Cuadro 1. Actividades propuestas para cada estilo de aprendizaje VARK.

Visuales	Auditivos	Lectoescritores	Kinestésicos
Diagramas	Debates, argumentos	Libros, textos	Ejemplos de la vida
Graficas	Discusiones	Lecturas	Cátedras de invitados
Colores	Conversaciones	Retroalimentaciones escritas	Demostraciones
Cuadros	Audio	Toma de notas	Actividad física
Textos escritos	Video + audio	Ensayos	Construcciones
Diferentes tipos de letra	Seminarios	Opción múltiple	Juego de roles
Diferentes arreglos espaciales	Música	Bibliografías	Modelos de trabajo

Fuente: Hawk y Shah (2007).

Es muy importante que una empresa determine de qué manera el trabajador es capaz de adquirir los conocimientos adecuados de acuerdo con los estilos de aprendizaje mencionados anteriormente. De esta manera se puede capacitar de una mejor forma y el tiempo sería menor a lo establecido dependiendo las actividades a capacitar.

Respecto a la capacitación.

La Ley Federal del Trabajo (2022) en su Artículo 153-A, menciona:

Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores. (p.43)

Por otro lado, el capacitar al personal trae consigo beneficios para la empresa ayudando a generar las siguientes características:

- Liderazgo; a través de ciertas habilidades, se van formando diferentes líderes que fortalecen las áreas aumentando la capacidad de la solución a ciertos problemas que se presentan en un entorno difícil. Promueve estrategias y técnicas.
- Comunicación; con la ayuda de un líder, mejora la comunicación, ya que es capaz de formar equipos de trabajos y dar tareas específicas a cada miembro del grupo trabajando en conjunto para cumplir con objetivos en común. No solo dentro de una organización, sino, de manera externa hacia los clientes.
- Talento humano; cada individuo tiene la capacidad de aprender cosas constante y cotidianamente a través de sus habilidades y aptitudes, dependiendo el ambiente donde se encuentre.
- Competencias; las actividades diarias y el cumplimiento de objetivos tanto personales como en grupo, determina al personal a ser más competitivo en busca de mejorar resultados.
- Toma de decisiones; el pensamiento crítico es muy importante para tomar decisiones en el momento adecuado para la solución de problemas bajo diferentes propuestas como lluvia de ideas o diagramas.
- Empatía; es un valor que en todo grupo u organización debe existir para la ayuda mutua de las personas, es decir, en algunos casos, hacer lo que el otro hace; cubrir un espacio.

Para que la organización prospere es necesario también formación integral que promueva y cambie las expectativas entre fortaleza y debilidad para trabajar en equipo

con visión de cambio en beneficio para otros y para la organización a la que laboran de manera eficiente con cualidades basadas del desarrollo del personal y el buen manejo de los cimientos que son sus conocimientos.

Lo que a su vez puede permitir que los objetivos, tácticos y estratégicos, se cumplan sin superar y previendo los problemas en el clima de integración y compromiso en la colaboración con la organización y los valores poseídos por esta, a su vez que dependerán de la motivación, la fidelidad, la integridad, la diligencia o la constancia del capital humano que igualmente definirán las cualidades del carácter y se verá reflejado en mayor productividad y oportunidad de Coaching entre las jerarquías mayores y menores en la organización.

A través de la confianza entre el jefe y subordinado será el cimiento entre el desarrollo de colaboradores con identificación del valor agregado del talento humano basado en la capacitación constante.

III. PLANTEAMIENTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

¿El modelo de detección de necesidades para la capacitación de la agencia automotriz Volkswagen Texcoco, ayuda a desarrollar sus habilidades y competencias laborales?

Con respecto a uno de los problemas que aquejan a las organizaciones conforme avanza la globalización en cuanto al capital humano, es el bajo rendimiento y la decreciente competitividad. Tema de tratamiento frecuente para el rubro empresarial, cuando sus aspiraciones futuras no se encaminan a su cumplimiento y las áreas de mejora deben ser modificadas o la deserción de algún miembro de la plantilla de trabajo crean una vacante, la cual, tiene que ser sustituida por candidatos internos o externos, por lo que el reclutar personal para la vacante preocupa a la gerencia, ya que se debe contemplar personas que permitan un desempeño adecuado, dado que cuando se trata de que una organización pueda lograr sus objetivos es por medio de las personas que laboran en su institución, por lo que buscan de este modo que el proceso de selección no genere más gasto del necesario, pero no siempre funciona así, lo que ocasiona que tenga que gastar en adiestramiento, entrenamiento y capacitación en el puesto a ocupar.

La Detección de Necesidades de Capacitación es el proceso que consiste en identificar las brechas de competencia de los individuos al interior de una empresa, los insumos para llevarla a cabo son diversos, desde la evaluación de desempeño, problemas presentes en la compañía, observaciones planeadas de trabajo, procesos de auditoría o evaluaciones de competencia realizadas al personal, si observamos con detenimiento, muchas de estas actividades involucran a los líderes de los equipos y su participación permite determinar con claridad las prioridades sobre las que habremos de trabajar. (BL Group, 2019).

Así que, el gran reto para las empresas no solo es llenar puestos vacantes, sino aprovechar la oportunidad de explotar las capacidades, aptitudes intelectuales, experiencia laboral, educación formal e informal, ya adquiridas por una persona y no invertir más de lo previsto.

Por otra parte, el detectar las necesidades de una organización no es tarea fácil, y mucho menos el contexto del conocimiento, pero no optar por adoptar una estrategia orientada a las personas y lo que estas pueden aportar a la organización, encamina no solo al mal funcionamiento interno sino también visualización de pérdidas a largo plazo tanto de personal como de capital.

A su vez, al no enfocarse en modificar las áreas de mejora y proporcionar a sus colaboradores herramientas para optimizar y corregir las actualizaciones que su puesto demanda, provoca desventajas a corto y largo plazo. El no auxiliar en su nivel de preparación y conocimiento requerido por el trabajo, el empleado va afectando no solo su rendimiento, sino también otros aspectos añadidos como persona. Así que la motivación al empleado en relación con el trabajo y la empresa en la adquisición nueva de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos bajan el nivel de desempeño, que a su vez disminuye el desarrollo de los individuos en el desempeño de sus actividades, además que decrece el valor agregado que pueden generar, valor del que depende una organización para generar riqueza consecuentemente.

Evaluaciones de Desempeño.

Las evaluaciones de desempeño ofrecen una oportunidad para que los empleados reciban una retroalimentación (*feedback*) constructiva sobre su trabajo. Esto les ayuda a comprender sus fortalezas y áreas de mejora, lo que a su vez les permite crecer y desarrollarse profesionalmente. Al recibir apoyo y guía, los empleados pueden ser más eficientes y productivos en sus roles.

Por otro lado, las evaluaciones de desempeño proporcionan una base sólida para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo profesional y las promociones o carrera. Los gerentes o directivos pueden identificar talentos ocultos y asignar tareas que se ajusten a las habilidades y experiencias de los empleados. Esto no solo les beneficia al brindarles oportunidades de crecimiento, sino que también fortalece a la organización y sus resultados. (Padilla, 2023).

Agregado a lo anterior, los estándares de desempeño de la tarea o el puesto y habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea no puede ser medidos, lo que en diversas ocasiones el gestionar dichos conocimientos se vuelve difícil en una empresa, al dificultarse este procedimiento se toma como salida el evaluar el proceso por medio de la capacitación.

Falta de Capital Humano.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que la falta de detección de Capital Humano en las organizaciones es una debilidad poco considerada que limita el funcionamiento eficiente y la obtención de resultados de una forma eficaz. Precisamente la falta de identificación por parte de la organización de las capacidades intelectuales, formación, talento, destrezas, experiencia, habilidades que no permitan percibir perfiles de eficiencia, provoca deficiencia en el crecimiento de la organización, fuga de talento, constante rotación de puestos, estancamiento en la solución de problemas, nula cooperación, falta de lealtad, insatisfacción de puestos, desintegración de los grupos de trabajo e individualismo que al final incide en la renuncia.

A continuación, se mencionan tres puntos importantes que interfieren en la falta de capital humano:

- Falta de Compensaciones o nulo crecimiento; la razón número uno, es el sentirse en desventaja en comparación de otros profesionales que desempeñan el mismo puesto o que están al mismo nivel, ya sea dentro de la misma empresa o en otra.
- Pocas oportunidades de crecimiento; cuando una persona se siente estancada laboralmente y detecta que en su equipo o área nadie crece o lleva años teniendo el mismo puesto, naturalmente buscará oportunidades en las cuales pueda tomar nuevos riesgos y a la par, adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
- Ambiente laboral negativo; la tercera razón por la cual las personas buscan nuevas empresas y empleos es porque no se sienten a gusto con el clima organizacional o no se identifican con la cultura laboral. Pero también

puede ocurrir que estén de acuerdo con lo anterior, les guste la empresa, el puesto y las prestaciones, pero la relación con su jefa o jefe no sea la mejor. Se ha comprobado que este último caso es motivo suficiente para que una persona decida cambiarse de empleo y dejar a la empresa. (Adecco, 2023).

Probablemente al condicionar la productividad del trabajador solo a lo que este puede dar a la empresa y limitarlo a el logro de objetivos, sin actualizarlos en sus áreas de trabajo, ni fomentar la membresía y lealtad terminara por ser contraproducente ya que la falta de oportunidades de desarrollo de habilidades limita a prosperar a los colaboradores a través de la experiencia para su aprovechamiento volviéndose una restricción adoptada por el trabajador, parte también de esas condiciones en la intervención oportuna en el proceso es en base a sus conocimientos en ocasiones impide a el trabajador lograr completar un determinado rendimiento que no le permiten participar libremente en las actividades relacionadas con su trabajo. De ahí que los factores que no se suelen considerar como dar nuevos instrumentos a los colaboradores para prevenir y solucionar problemas potenciales dentro de la organización. Pero no es fácil para los directivos darse cuenta de las necesidades de su organización, al estar enfocados en el logro de objetivos lo qué disminuye la importancia de fomentar el conocimiento de las personas y a su vez la iniciativa de aprender nuevas habilidades que le podrían convenir a la organización visto de otro modo es el desperdicio del uso del capital humano y su potencial para desarrollarse en una tarea útil especificándose en una función concreta que a la larga se traducirá en estancamiento a nivel personal y organizacional.

Por esto donde no existe liderazgo, confianza y comunicación entre las personas que integran las jerarquías organizacionales y las áreas funcionales, hay sistemas deteriorados de información, formación y la motivación; por lo que se vuelve un problema creciente que traerá consigo riesgos laborales como daño a la productividad, incumplimiento de sus responsabilidades y desacato a la autoridad, resultado de la impotencia, las respuestas negativas y la poca estimulación en las actividades un determinado puesto.

En particular la mala gestión del conocimiento no permitirá: catalogar y demostrar resultados pronto, el progreso en la idoneidad de puestos, examinar un desempeño deficiente de uno óptimo, asociar el peso de la responsabilidad con la productividad, distinguir la iniciativa de la agilidad y facilidad de aprendizaje. Incluso a pesar que les agrade el trabajo que realizan el peso también recae quizá en la negativa de hacer todo por la misma cantidad, que a su vez conlleva peso en sus responsabilidades objetado por la falta de compensaciones, ascensos de puesto negados, el hecho de no sentirse valorados en cuanto a su participación activa, puntos de vista u opiniones de mejora surgiendo de este modo la desmotivación laboral, el desgaste emocional por ambas partes, la mala inversión en capacitar repetidas veces para cubrir puestos que se podrían llenar al momento con los colaboradores con los que se cuenta.

VI. OBJETIVOS

A) General

Identificar la oportunidad de mejora mediante la aplicación de un modelo Detección de Necesidades de Capacitación en la agencia automotriz Volkswagen Texcoco.

B) Específicos

Describir de qué manera se desarrolla la aplicación de un modelo de detección de necesidades en la agencia automotriz Volkswagen de Texcoco.

Explicar la importancia de un adecuado diagnóstico para la detección de las necesidades de capacitación en la agencia automotriz Volkswagen de Texcoco.

V. METODOLOGÍA

Método de estudio

Este trabajo de investigación se llevó a cabo con apoyo del método deductivo; abarcando el área de estudio en un nivel general para describir por qué son necesarias las detecciones de necesidades y el modelo ideal para aplicar en la agencia automotriz Volkswagen de Texcoco.

La deducción empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares y, por tanto, no plantea un problema. Una vez aceptados los axiomas, los postulados y definiciones, los teoremas y demás casos particulares resultan claros y precisos. No sucede así con la inducción puesto que se salta de una observación limitada a una generalización ilimitada. Podremos observar cuidadosamente, hacer enumeraciones precisas del fenómeno que estudiemos, pero nunca tendremos una certidumbre plenaria de que la ley, una vez generalizada, se aplique por completo a todos los fenómenos de la misma especie. La deducción implica certidumbre y exactitud; la inducción, probabilidad. (Baena, 2017, p.34).

De esta manera se toman ideas generales de la agencia para saber qué modelo es el apto para aplicar en cada una de sus áreas. O bien, específicamente un modelo para casos que son especiales o que requieren de mayor grado de estudio para llevar a cabo eficazmente la aplicación del puesto.

Tipo de investigación

Este trabajo es descriptivo, ya que lo que se trata de explicar es la importancia de aplicar un modelo de detección de necesidades para mejorar todas las áreas. Resaltando las aptitudes y virtudes de cada personal.

El sustento que avala esta investigación son argumentos de: libros, artículos de internet, páginas web, etcétera. Que sirvieron de base para el desarrollo de este trabajo.

VI. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

A) Marco Conceptual.

NECESIDAD: Este término es definido como un estado del ser en el que existe la carencia de un elemento determinado, el cual es indispensable para que una persona pueda vivir de forma digna o con bienestar corporal, espiritual y emocional totalmente pleno. (Concepto Definición, 2022).

DIAGNÓSTICO: El diagnóstico es un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos. El diagnóstico conlleva siempre una evaluación, con valoración de acciones en relación con objetivos. (Concepto, 2021).

PRODUCTIVIDAD: La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado. (Economipedia, 2022).

EMPLEADO: Asalariado encargado de tareas administrativas o de relaciones con el público. Generalmente se designa con este nombre al funcionario técnico o profesional que presta su actividad al gobierno para la realización de fines de interés público. Este concepto era casi exclusivo hasta concluir el siglo XIX. En la actualidad, se distingue entre el empleado del Derecho Administrativo, el que acaba de definirse, y el del Derecho Laboral, donde tiende a oponerse a obrero, dentro del común denominador del vocablo trabajador. (Enciclopedia jurídica, 2020).

AGENCIA: Empresa destinada a gestionar asuntos ajenos o a prestar determinados servicios. Organización administrativa especializada a la que se confía la gestión de un servicio. Desde el punto de vista de un mercado de trabajo cada vez más competitivo, tanto las empresas como los candidatos necesitan de una organización que los acompañe y asesore en todo lo referente al ámbito profesional y laboral. (DRAE, 2021).

CONTRATO: Según la Ley Federal del Trabajo (2022), en su Artículo 20 menciona: “Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”. (p.6).

ADIESTRAMIENTO: es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en una persona las habilidades, los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar un trabajo en forma eficiente. (Definición.de, 2008).

COMPETITIVIDAD: La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno. (Economipedia.com, 2020).

CLIENTE: Persona u organización a la que se le prestan servicios o se le venden determinados bienes; en este contexto, el cliente puede definirse como el agente para el cual una unidad económica desarrolla sus actividades. (Economía. Org. 2018).

PRODUCTO: Kotler y Amstrong (2003), definen que un producto es “cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para atraer la atención, para adquisición, su empleo o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas” (p.7).

SERVICIO: Para Kotler (2008) es: “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer” (p. 25).

B) Marco Teórico.

Para tener un mejor panorama a continuación se presentan las siguientes teorías tratando temas de relaciones humanas, comunicación y la motivación; que son importantes en cuanto a los factores que afectan o mejoran el desempeño de un trabajador:

Escuela de las relaciones humanas (humano-racionalismo):

Al llegar la revolución metal y la nueva forma de ver al obrero, se hizo uso extremoso de la técnica y filosofía de Taylor en todas las empresas, como resultado: la mecanización de los procesos, la explotación extenuante de las habilidades de los empleados, el desempleo y con ello la búsqueda de sus derechos por mejores condiciones laborales, jornadas de trabajo más cortas y prestaciones.

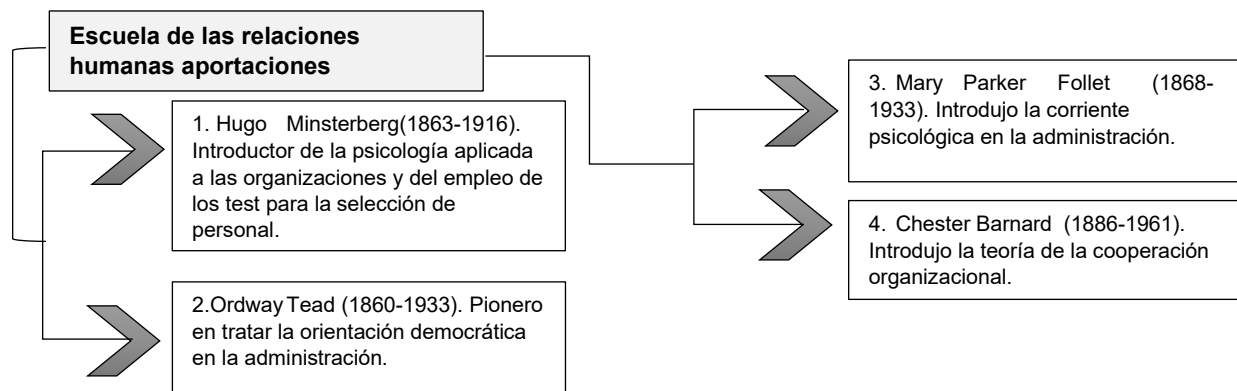
Tabla1. Teoría de las relaciones humanas vs teoría científica y clásica de la administración.

Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas
Trata la organización como una maquina	Trata la organización como grupo de personas
Hace énfasis en las tareas o en la tecnología	Hace énfasis en las personas
Se inspira en sistema de ingeniería	Se inspira en sistemas de psicología
Autoridad centralizada	Delegación plena de la autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del trabajador
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Énfasis en las relaciones humanas
Confianza en reglas y reglamentos	Confianza en las personas
Clara separación entre líneas y staff	Dinámica grupos de interpersonal

Fuente: Gestipolis, 2022.

Las relaciones humanas tratan de concientizar al patrón o a las empresas contratantes por tomar en cuenta al trabajador como el factor más importante que debe considerar a las mejoras de un ambiente laboral y los derechos que puedan tener para su protección y motivación.

Figura 1. Escuela de las Relaciones Humanas.



Fuente: Elaboración propia con información de Ortega, 2014.

Algunos conceptos que trajo consigo esta escuela son:

- Motivación.
- Liderazgo.
- Aparición de las organizaciones informales y las dinámicas de grupo.
- La importancia de la comunicación.

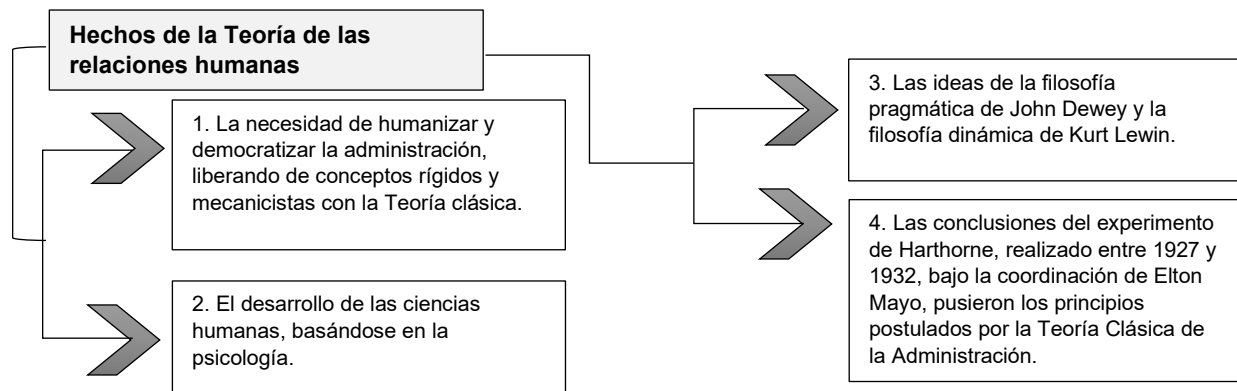
Sin embargo, también hay que tener en cuenta los aspectos negativos de estos conceptos como:

- No todo personal está motivado en una organización o grupo de trabajo por sus ideas personales.
- En otro aspecto importante; son pocos los líderes que surgen de un grupo social, este rol es selectivo en los miembros del grupo, esto es variado a las habilidades y aptitudes de cada persona.
- Toda organización tiene ventajas y desventajas; dentro de estas se encuentran grupos selectivos que pueden llegar a afectar parte de los cumplimientos de objetivos.

- Los roles sociales demandan gran comunicación vertical y horizontal, es decir, con toda la empresa, grupo u organización. Sin embargo, existen factores que impiden que la comunicación sea de manera fluida provocando barreras invisibles o difíciles de romper.

Los estudios realizados por estos cuatro teóricos establecieron las pautas para lo que hoy se conoce como escuela de las relaciones humanas. Estos autores abren camino a la teoría de las Relaciones Humanas, con los siguientes hechos:

Figura 2. Hechos de las Teorías de las Relaciones Humanas.



Fuente: Elaboración propia con información de Fundamentos Generales de Administración, Ortega 2014.

El experimento de Hawthorne.

Pero no fue hasta que aparecieron las perspectivas de Elton Mayo (1880-1949) que obtuvo influencia ya que sus estudios encaminaron y entrelazaron los cabos sueltos que existían. Este experimento fue el detonante para medir la productividad, la eficiencia y el comportamiento organizacional de cada personal.

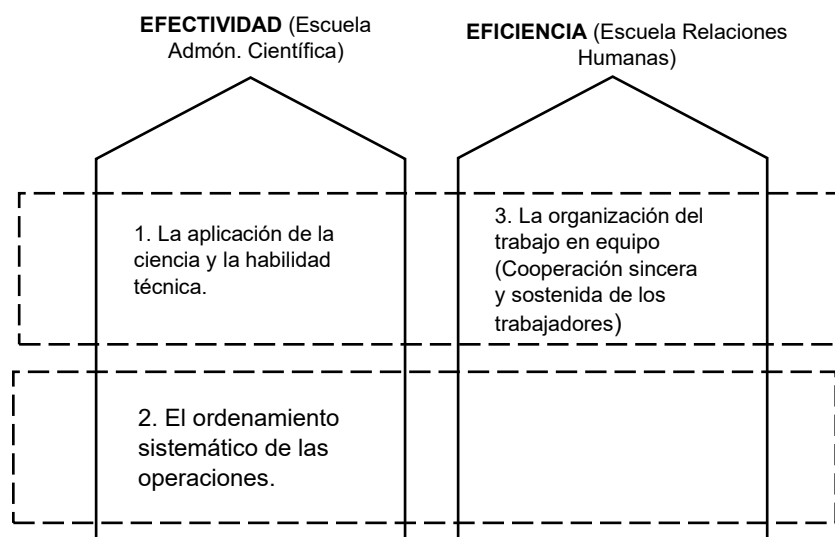
La investigación de Mayo en Western Electric se centró en el efecto de la iluminación en la productividad de los trabajadores. Se esperaba que aumentar la luz en el lugar de trabajo aumentara la productividad de los trabajadores, pero los resultados fueron sorprendentes. Mayo descubrió que la productividad de los trabajadores no aumentaba simplemente con un aumento en la iluminación, sino que también dependía

de otros factores como el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y la comunicación entre los trabajadores y la dirección. (Espinoza, 2023).

A partir del experimento, desarrollo la teoría de la administración humana; la cual establece que una organización tiene éxito a través de la mayor satisfacción y motivación de los trabajadores. Es decir, que los trabajadores, además de ser una fuerza de trabajo, son también seres humanos que buscan satisfacer necesidades y deseos para mantener una alta productividad y motivación.

Por otro lado, Ortega (2014) dice que el problema que trato de resolver principalmente esta escuela fue el de comprender en profundidad las relaciones humanas y la forma como pueden mejorarse mediante la efectividad y eficiencia, detalladas a continuación.

Figura 3. Comparación de Efectividad y Eficiencia.



Fuente: Elaboración propia con información de Fundamentos Generales de Administración. Ortega, 2014.

Los teóricos trataron de involucrar la efectividad de hacer de las tareas un método práctico, característica principal de la teoría científica y mezclar ese contexto con la nueva forma de ver la eficiencia que cubrían las exigencias de los trabajadores pero que garantizaban las ganancias del patrón.

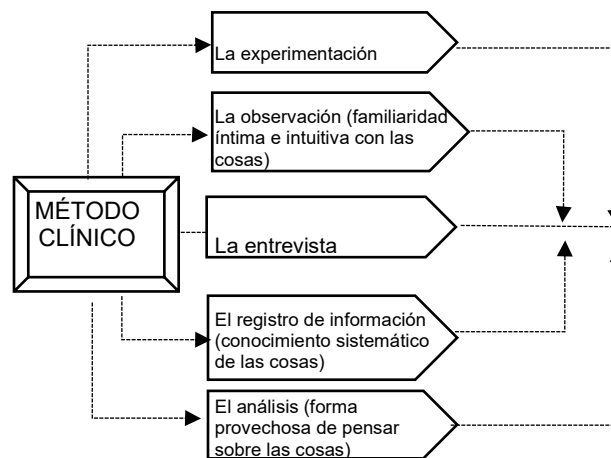
Elton Mayo en conjunto con todos los teóricos de esta escuela modificaron de forma importante la forma de ver al trabajador y las expectativas nuevas que podían esperar de ellos era alentador.

No obstante, en la etapa de transformación, los términos que salieron de este estudio fueron más complejos, ya que se toparon con la diversidad y los movimientos del ambiente, las innovaciones en numerosos aspectos, los cambios psicológicos y la tecnología empezaba a avanzar a pasos agigantados.

Principales aportaciones:

Como se ha dicho, las nuevas perspectivas y obstáculos obligaron a hacer un cambio, que ameritaba ser estudiado. Sus estudios se vieron enfocados en un método clínico que les permitió el desarrollo de su visión, objetivo que se logró como se explica a continuación en la figura:

Figura 4. Adaptación de los Método clínico de la teoría de las relaciones humanas.

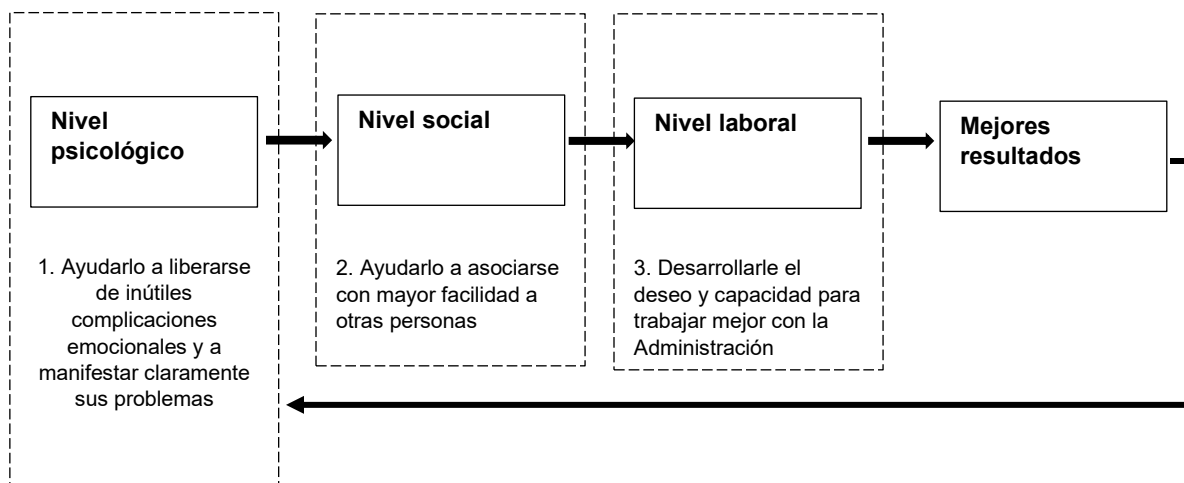


Fuente: Fundamentos Generales de Administración. Ortega, 2014.

Lo que demuestra que no solo se persiguió un objetivo por medio del método clínico, sino que dio como resultado hallazgos importantes para esta escuela de la administración y esto se logró a través del desarrollo de las entrevistas, las deducciones fueron los siguientes:

Respecto del trabajador

Figura 5. Adaptación del Método clínico de la teoría de las relaciones humanas.



Fuente: Fundamentos Generales de Administración. Ortega, 2014.

En la agencia automotriz Volkswagen, el 40% de los empleados se sienten motivados y comprometidos con su trabajo. El 20% solo están por compromiso de tener un empleo donde se encuentran en una zona de confort y el 40% no están de acuerdo con las decisiones que a veces toma la agencia en realizar cambios para el cumplimiento de metas.

La Motivación Humana

Se puede definir como el proceso que inicia, guía y mantiene las conductas orientadas a lograr un objetivo o a satisfacer una necesidad.

Motivación extrínseca.

Hace referencia a que los estímulos motivacionales vienen de fuera del individuo y del exterior de la actividad. Por tanto, los factores motivadores son recompensas externas como el dinero o el reconocimiento por parte de los demás. La motivación extrínseca no se fundamenta en la satisfacción de realizar la cadena de acciones que compone aquello que estamos haciendo, sino en una recompensa que solo está relacionada con esta de manera indirecta, como si fuese un subproducto.

Motivación intrínseca.

La motivación intrínseca es aquella que viene del interior del individuo más que de cualquier recompensa externa. Se asocia a los deseos de autorrealización y crecimiento personal, y está relacionada con el placer que siente la persona al realizar una actividad. La motivación intrínseca es el tipo de motivación más vinculado a una buena productividad, ya que allí donde se da el individuo no se limita a cumplir los mínimos necesarios para obtener la recompensa, sino que se involucra personalmente en lo que hace y decide poner en ello gran parte de su empeño. (Psicología y Mente, 2022).

La Motivación Humana

En general, la motivación es una emoción que ayuda a la persona a cumplir con aquellos impulsos o deseos que nos guían directamente con cumplir o adquirir de manera directa o indirecta con nuestras necesidades tanto básicas como secundarias. Esto se refleja más en el tema que de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

La jerarquía de las necesidades de Maslow:

Nivel 1: necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más básicas del ser humano; comer, dormir, respirar. Son aquellas de las que depende su supervivencia.

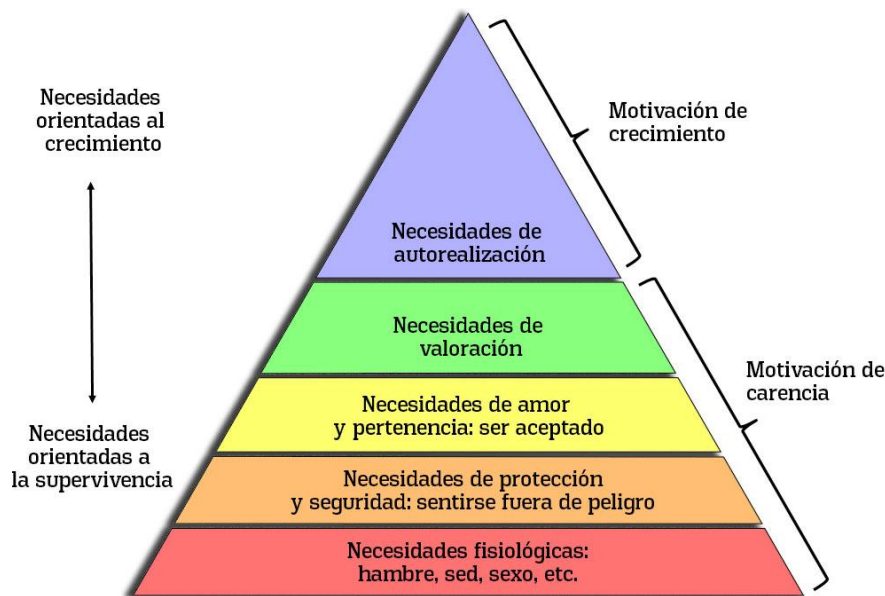
Nivel 2: necesidades de seguridad. Se trata de conseguir la seguridad física y económica. Estar seguros en el entorno en el que vivimos, tener salud o ingresos suficientes, y en general vivir sin riesgos en el futuro.

Nivel 3: necesidades sociales. El ser humano es un ser social que necesita relacionarse con los demás. El tercer nivel supone por tanto las relaciones en grupo ya sea con familia, amigos trabajo etc.

Nivel 4: necesidades de aprecio. Supone algo más que el anterior nivel, necesitamos no solo formar parte de un grupo sino también sentirnos apreciados y valorados por los demás.

Nivel 5: necesidades de autorrealización. Es el nivel más difícil de conseguir y supone que antes hemos satisfecho los demás niveles. Supone el éxito personal, sentirse bien consigo mismo.

Figura 6. Pirámide de las jerarquías de las necesidades de Maslow.



Fuente: Navarro, con información de mheducation.es, 2019.

De la imagen anterior podemos observar las diferentes etapas por las cuales cada individuo suele pasar. Cada persona construye su propia motivación desde la base y la más importante de las necesidades; las fisiológicas. Mientras que la segunda base hace por la integridad física y mental. A partir de la tercera base son necesidades en donde se necesita un vínculo con más personas para poder desarrollarnos en un medio que involucre participación voluntaria e involuntaria para superar o cumplir nuestras carencias internas y externas.

Capítulo 1. La Agencia Volkswagen Texcoco.

1.1 El municipio de Texcoco.

Texcoco en la actualidad es un municipio que se encuentra conectado a la Ciudad de México por una carretera corta de 25 kilómetros y dos carreteras públicas de 36 kilómetros de longitud. Texcoco carece de industria que pueda absorber a la creciente demanda de trabajo. La industria es chica y familiar, se carece de la industria pesada, por lo que parte de la fuerza de trabajo se desplaza a la Ciudad de México (antes Distrito Federal), Ecatepec, Tlalnepantla y Naucalpan. Texcoco creció en complejos habitacionales en su periferia, dándonos en números cerrados un total de 90 mil habitantes aproximadamente. Existe en forma anárquica el comercio ambulante y los tianguis. (Ayuntamiento de Texcoco, 2022).

Figura 7. Área Geográfica de Texcoco.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2022.

1.2 La Agencia Volkswagen.

Volkswagen Texcoco especializada en la venta de automóviles y camionetas nuevos con servicios postventa. Fue creada y fundada en 2010-07. Es una agencia enfocada en satisfacer a sus clientes, ofreciendo diversos servicios como la venta de vehículos nuevos y seminuevos, servicio de mantenimiento, reparaciones y adquisición de vehículos usados. (México pymes, 2020).

La historia de Volkswagen

La marca que más produce mundialmente es Volkswagen. Una compañía que prácticamente nació de la mano del creador de Porsche, el mismo Ferdinand Porsche. Con el paso de los años Volkswagen se ha convertido en uno de los más importantes fabricantes de la industria, y posee el modelo que más se vende en Europa en estos últimos años, el Golf.

Tabla 2. Historia de la marca.

1930-1939	En 1934 el gobierno alemán recibe una propuesta de diseño de Ferdinand Porsche para desarrollar un coche pensado para el pueblo. Acabaría llamándose «Volkswagen», que en alemán significa «coche del pueblo». Un año después se construye el primer prototipo bajo el más estricto secreto. Nace uno de los símbolos más famosos de la calidad manufacturera alemana. En 1938 se presenta al público el VW 38, bautizado irónicamente por el New York Times como «Beetle» (Escarabajo) por la forma tan original y atractiva del modelo con unas curvas que recuerdan la forma de un escarabajo.
1940-1949	En 1945 la fábrica de Volkswagen recibe el nombre de Wolfsburg. Dos años después empiezan las primeras exportaciones. En 1948 las oficinas centrales de Volkswagenwerk GmbH situadas en Berlín se trasladan a Wolfsburg.

1960-1969	Más de una década después, en 1964, se funda en Puebla, Volkswagen México S.A. de C.V., para fabricar vehículos de acuerdo con los estándares alemanes. Al año siguiente, tenía ya el 21.8% de cuota de mercado con 22.220 vehículos vendidos. En 1965 Volkswagenwerk AG adquiere la filial de Daimler-Benz, Auto Unión GmbH. Volkswagen experimenta su primera crisis de ventas en 1967. La producción cae 300.000 unidades y las ventas se reducen unas 200.000. Volkswagen reacciona reduciendo el precio de su gama.
-----------	--

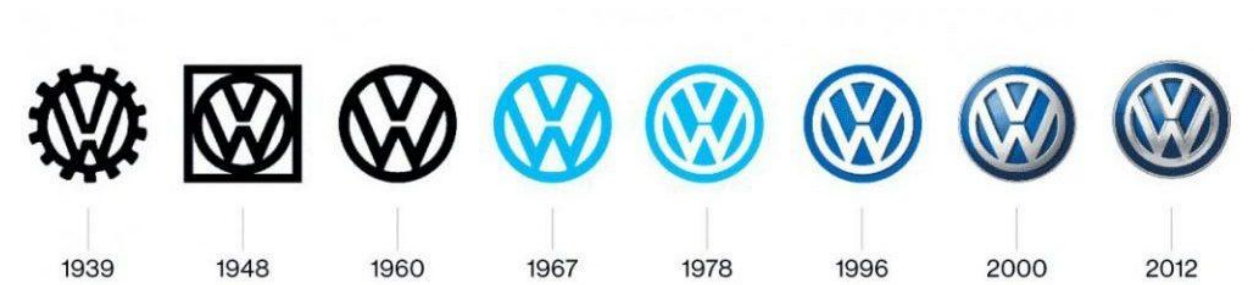
Fuente: Elaboración propia con información de Timetoast.Com, 2018.

Actualidad.

La compañía tiene más de 133.000 empleados en todo el mundo y distribuye sus vehículos en más 150 países, y se encuentra inmersa en un proceso de fusión junto a Porsche.

En estos momentos los modelos que se comercializan de la marca son (sin incluir sus variantes): Caddy, Eos, Fox, Golf, Jetta, Multivan, New Beetle, Passat, Phaeton, Polo, Scirocco, Sharan, Tiguan, Touran, Touareg. (Coches.com, 2010).

Figura 8. Evolución del logo de Volkswagen.



Fuente: Carhaus.es, 2023.

Detrás del logo de Volkswagen se vislumbran las dos iniciales de la compañía: la V de Volk (pueblo) y la W de Wagen (coche). La idea principal de este diseño fue que se

mostrase como el coche del pueblo. A estas letras se les une un anillo que las rodea y todo junto conforma el logo de su marca.

Automotriz Tangamanga de Texcoco, S.A. de C.V., en adelante el “Concesionario”, con domicilio en Miguel Negrete # 36, Colonia San Mateo. Municipio Texcoco, C.P. 56110, Estado de México.

Misión

Entusiasmar a nuestros clientes en todo el mundo con automóviles innovadores, confiables y amigables con el medio ambiente, así como con servicios de excelencia, para obtener resultados sobresalientes.

Visión

Somos líderes en el mercado mexicano, logrando satisfacer y retener al cliente ofreciendo un servicio excelente.

Somos competitivos y confiables en el desarrollo y la producción de vehículos y componentes.

Principios

Orientación a la mejora continua de nuestros procesos; los procesos son muy importantes en una organización, y más si se trata de una que se dedica a las ventas, ya que conlleva una gran responsabilidad con la seguridad de los clientes.

Cumplir con los requisitos nacionales, internacionales y del Grupo Volkswagen en materia de: Calidad en los productos y servicios, prevención de la contaminación ambiental, seguridad y salud laboral.

Fomentar una actitud de excelencia en todos nuestros colaboradores y socios comerciales; tratar de expandir la cartera tanto de clientes, proveedores y la inversión de más socios a través de las diferentes estrategias de ventas de la agencia.

Valores

Cercanía al Cliente; la comunicación con el cliente y adaptar un producto a sus necesidades e ir más allá de lo que busca. Hacer un lazo de compromiso para ofrecer las mejores experiencias por todo nuestro personal.

Alto Desempeño; mantenemos cada área y cada puesto especializado para cumplir prácticamente cualquier actividad capacitando constantemente en diversas tareas específicas.

Crear Valores; fomentamos todos los valores que estén a nuestro alcance para ser inclusivos con nuestros clientes y con nuestro personal tanto interno como externo.

Capacidad de Renovación; nos adaptamos a cualquier cambio en beneficio de la agencia y en beneficio de las y los trabajadores en cada una de las áreas para fortalecer lazos de comunicación y crear un ambiente de confianza.

Respeto; es el valor que más nos apegamos a toda persona; administrativos, operativo, clientes, proveedores, etcétera.

Responsabilidad; al dar a conocer nuestros productos y servicios, ponemos a disposición los lineamientos, además de los reglamentos sociales en busca de cumplir con la sociedad.

Desarrollo Sustentable; estamos en movimiento en busca de mejoras para que nuestros productos dañen en menor cantidad posible el medio ambiente. Tratar de contribuir con la responsabilidad social innovando nuestros sistemas.

Así de esta manera, la agencia es la única que hay en el municipio de Texcoco con una gran variedad de modelos en automóviles, camionetas, vagonetas, motocicletas y motonetas tanto nuevas como seminuevo que se adaptan para cualquier economía de la población texcocana y del estado de México.

1.3 Sistema Organizacional de la agencia Volkswagen Texcoco.

Esta agencia Volkswagen, tiene como estructura una organización lineo funcional, ya que se basa en agrupar la división de trabajo que caracterizan las funciones de la agencia de acuerdo con su especialización y la responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe.

Cuadro 2. Tipos de Estructura organizacional.

Tipo	Características	Ventajas	Desventajas
Lineal o Militar.	La autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten por una sola línea para cada persona o grupo. Cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, a él solo se le reporta.	Es sencillo y claro. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. Facilita la rapidez de acción. Se crea una firme disciplina.	Carece totalmente de la especialización. Carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa. Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar. Los jefes siempre están recargados de detalles.
Funcional o de Taylor.	Tomar tiempos y determinar costos. Hacer tarjetas de instrucción. Establecer itinerarios de trabajo. Vigilar la disciplina del taller.	Mayor capacidad de sus jefes por razón de la especialización. Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos simples.	Difícil de diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en aspectos comunes. Hay frecuencia de duplicidad de mando.

	Cuidar el abastecimiento de los materiales y demás herramientas. Adiestrar. Llevar control de la calidad.	Posibilidades de rápida adaptación en caso de cambios de proceso.	Surgen fugas de responsabilidad. Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
Lineal o de Staff	Trata de aprovechar las ventajas y evitar desventajas de los sistemas anteriores. Es el sistema preferido por grandes empresas. Es asesoramiento y servicio.	Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida de un solo jefe para cada función. La autoridad recibe asesoramiento y servicio.	Hay confusión en autoridad lineal y de staff. Existen conflictos entre las autoridades lineales y de staff. Las recomendaciones de cada autoridad se interpretan mal.

Fuente: Elaboración propia con información de Reyes P. A. (2007).

La organización.

Según Chiavenato (2011); Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando:

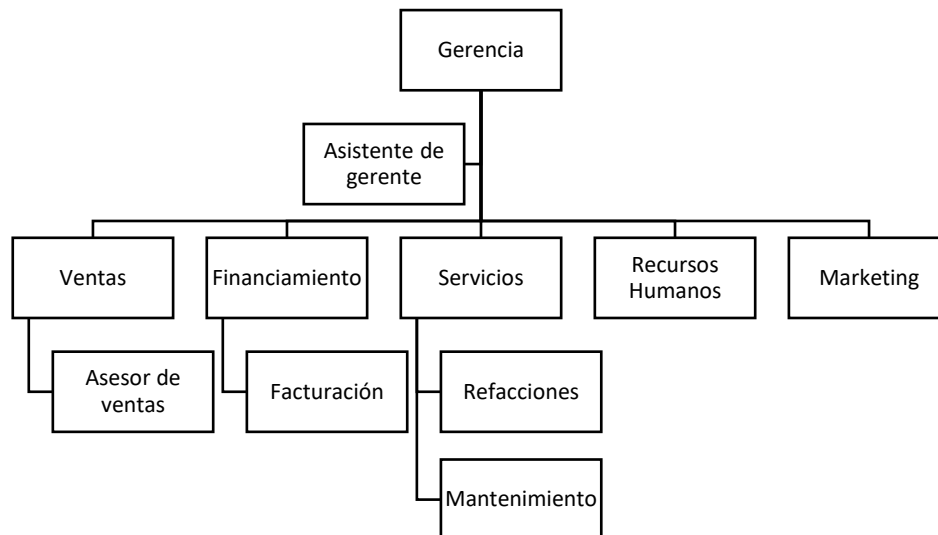
1. hay personas capaces de comunicarse,
2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. a fin de alcanzar un objetivo común.

En rasgos generales como se describe en la definición, se puede resaltar a la organización como una entidad social que tiene como finalidad el logro de objetivos que se traduce principalmente en crecimiento económico para esta, pero también denota la

importancia de las responsabilidades puestas en las personas como una división de tareas y puestos siendo el medio principal para lograr los objetivos que se pretenden alcanzar.

La agencia se encuentra conformada de la por diversos departamentos o áreas como se muestra en el siguiente esquema:

Figura 9. Organigrama de la agencia Volkswagen de Texcoco.



Fuente: Agencia Volkswagen Texcoco, 2024.

En el primer nivel se encuentra el gerente general quien es el representante de la agencia en cualquier aspecto que se relacione con cualquier nivel jerárquico. Es quien toma las decisiones importantes para el beneficio de la agencia conforme a los cambios que se presenten cotidianamente.

En los siguientes niveles están las áreas de ventas encargada de ofrecer la variedad de productos y servicios; el financiamiento que se les da a los clientes para la adquisición de algún vehículo; los servicios de mantenimiento y refacciones que se les brinda a los clientes de manera eficiente; el área de recursos humanos que se encarga de llevar el control y expedientes de los empleados; además de marketing quienes hacen la publicidad y promoción de los nuevos productos.

Tabla 2. Personal por puesto.

Puesto	Número de personal	Sueldo / Salario mensual
Gerente	1	\$19,500
Asistente de gerente	1	\$10,000
Asesores de ventas	5	\$14,200
Facturación	4	\$9,000-\$14,000
Servicios / Mantenimiento	6	\$8,500-\$12,500
Recursos Humanos	4	\$8,500-\$13,000
Marketing	3	\$9,000-\$12,000
Recepción	1	\$8,500
Total	25	

Fuente: Agencia Volkswagen Texcoco, 2024.

De la tabla anterior se puede observar el número de personas en cada puesto de la agencia; siendo el área de servicio el que más personal tiene por la cantidad de actividades diarias que atienden. Siguiendo por los asesores de ventas quienes llevan un estricto control sobre la atención a los clientes. Es una agencia con poco personal pero suficiente para llevar a cabo una mejora en la capacitación.

A continuación, se presenta un análisis de los puestos y los requisitos que pueden efectuar en el personal. De esta manera exigir un beneficio mutuo entre quien desarrolle las aptitudes, dependiendo el cargo, y las capacitaciones que cada personal adquiera para aplicarlo en sus actividades diarias.

1.4. Análisis de Puestos.

1.4.1. Gerente General.

Perfil del Puesto	
<u>Gerente de Agencia Automotriz VW</u>	
Responsabilidades del cargo	
Llevar a cabo el control de los procesos que impliquen las funciones de las áreas para cumplir con metas.	
Tareas principales	
Representar las actividades dentro y fuera de la agencia.	
Presentar informes mensuales de ventas.	
Vigilar y coordinar las funciones operativas.	
Aumentar índices de ventas local y/o foráneas.	
Dar solución a problemáticas que puedan presentarse en la agencia.	
Implementar estrategias de ventas y postventas.	

Requisitos
Nivel Educativo: Licenciatura.
Título profesional: Licenciatura en Ingeniería Automotriz. Licenciatura en Ingeniería Industrial. Licenciatura en Administración de Empresas o a fines.

Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales: Habilidades y Competencias Generales. Capacidad de Liderazgo.			
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo) Experiencia mínima de 2 años en puestos similares a nivel general.			
Aptitudes requeridas			
	No necesaria	Deseable	Requerida
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva			x
Iniciativa			x
Creatividad		x	
Atención			x
Comprensión de lectura		x	
Redacción			x
Trabajo de equipo			x
Liderazgo			x
Toma de decisión			x
Sociabilidad			x
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización			x

1.4.2. Asistente de Gerente.

Perfil del Puesto	
<u>Asistente de Gerente</u>	
Responsabilidades del cargo	
Apoyar en los procesos administrativos que garanticen un desarrollo eficiente de las operaciones gerenciales.	
Tareas principales	
Controlar la agenda de la gerencia.	
Apoyar en la logística de eventos internos y externos cuando se requiera.	
Organizar carpetas físicas e información tecnológica.	
Comprobar gastos de viáticos cuando sean eventos externos.	
Proporcionar información a las áreas que lo necesiten.	
Atender visitas y cursos de capacitación.	
Elaborar solicitudes de compra.	

Requisitos
Nivel Educativo: Bachillerato o Licenciatura (Pasante o Trunca).
Título profesional: Bachillerato o Licenciatura en Ciencias Sociales Administrativas o a fines.

Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales:

Manejo de Office Microsoft.

Trámites bancarios y burocráticos.

Manejo de computadora, impresora, escáner.

Manejo de Redes Sociales.

Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo)

Experiencia mínima de 2 años como asistente de gerente comprobables.

Aptitudes requeridas

	No necesaria	Deseable	Requerida
Rapidez de decisión		x	
Habilidad expresiva			x
Iniciativa			x
Creatividad			x
Atención			x
Comprensión de lectura			x
Redacción			x
Trabajo de equipo			x
Liderazgo		x	
Toma de decisión		x	
Sociabilidad			x
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización			x

1.4.3. Asesor de ventas.

Perfil del Puesto	
<u>Asesor de Ventas</u>	
Responsabilidades del cargo	
Brindar asesoría a los clientes actuales y potenciales sobre los diversos productos para generar ventas y cumplir con las metas de la compañía.	
Tareas principales	
Asesorar objetivamente a los clientes para cubrir sus necesidades.	
Captar nuevos clientes para el mercado y productos o servicios.	
Elevar las ventas ofreciendo los diferentes productos y servicios para el crecimiento de la agencia.	
Realización de cotizaciones.	
Servicio post venta.	
Preparar y administrar contratos de venta.	
Conocer adecuadamente los productos y servicios de la agencia.	
Apoyo administrativo a otras áreas cuando se requiera.	

Requisitos
Nivel Educativo: Licenciatura.
Título profesional: Licenciatura en Economía. Licenciatura en Marketing. Licenciatura en Administración.

Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales:

Experiencia en ventas.

Atención a clientes.

Licencia de manejo.

Manejo de Office Microsoft.

Tramites bancarios y burocráticos.

Manejo de computadora, impresora, escáner.

Manejo de Redes Sociales.

Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo)

Experiencia mínima de 2 años en servicio de ventas con facilidad de palabra.

Aptitudes requeridas

	No necesaria	Deseable	Requerida
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva			x
Iniciativa			x
Creatividad			x
Atención			x
Comprensión de lectura			x
Redacción			x
Trabajo de equipo			x
Liderazgo		x	
Toma de decisión			x
Sociabilidad			x
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización			x

1.4.4. Contador. Auxiliar Contable.

Perfil del Puesto	
<u>Contador – Auxiliar Contable</u>	
Responsabilidades del cargo	
Dirigir y controlar las actividades contables de la agencia. La actualización y preparación de documentos contables y estados financieros, así como deberes relacionados con el área contable.	
Tareas principales	
Elaborar nómina de los empleados.	
Mantener datos actualizados de bancos, proveedores y clientes.	
Elaborar estados financieros correspondientes en tiempo y forma.	
Ejecutar el pago correspondiente a los impuestos de la agencia.	
Apoyar en los cierres de contrato.	
Manejo de caja chica.	

Requisitos
Nivel Educativo: Licenciatura.
Título profesional: Licenciatura en Contabilidad. Licenciatura en Administración.

Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales:

Experiencia en facturación.

Manejo de Aspel SAE, Contpaq.

Conocimientos en elaboración de nómina.

Realizar reportes financieros.

Trámites bancarios.

Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo)

Experiencia mínima de 1 años en actividades relacionadas con el área contable.

Aptitudes requeridas

	No necesaria	Deseable	Requerida
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva			x
Iniciativa		x	
Creatividad		x	
Atención			x
Comprensión de lectura			x
Redacción			x
Trabajo de equipo			x
Liderazgo		x	
Toma de decisión			x
Sociabilidad			x
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización			x

1.4.5. Servicio-Mantenimiento

Perfil del Puesto	
<u>Mecánico a Gasolina o Diésel</u>	
Responsabilidades del cargo	
Cumplir con los programas de mantenimiento preventivo o correctivo en tiempo y forma de los clientes que lo soliciten.	
Tareas principales	
Realizar los mantenimientos preventivos o correctivos.	
Elaboración de reportes técnicos a detalle de los mantenimientos.	
Utilizar las diferentes herramientas para un diagnóstico detallado.	
Controlar los desechos de líquidos y partes automotrices.	
Seguimiento a manuales mecánicos.	

Requisitos
Nivel Educativo: Técnico o pasante.
Título profesional: Bachillerato
Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales: Conocimientos generales de motores a gasolina y diésel. Licencia de manejo.
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo) Experiencia mínima de 2 a 3 años en mantenimientos de automóviles.

Aptitudes requeridas			
	No necesaria	Deseable	Requerida
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva			x
Iniciativa		x	
Creatividad	x		
Atención			x
Comprensión de lectura			x
Redacción			x
Trabajo de equipo			x
Liderazgo		x	
Toma de decisión			x
Sociabilidad		x	
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización			x

1.4.6. Recursos Humanos.

Perfil del Puesto	
<u>Jefe de Recursos Humanos.</u>	
Responsabilidades del cargo	
Generar estrategias para atraer, generar y retener al talento humano; contribuyendo al cumplimiento de las metas institucionales.	
Tareas principales	
Elaboración de publicaciones de ofertas laborales. Filtros curriculares, contacto con candidatos, entrevistas y contratación.	
Gestionar los datos y contratos del personal.	
Altas y bajas en IMSS.	
Apoyo en la elaboración de nómina.	
Gestión de desempeño del empleado.	
Fomentar la capacitación.	
Poner en prácticas programas de salud y seguridad.	
Coordinar eventos, internos, recreativos y sociales.	

Requisitos
Nivel Educativo: Licenciatura.
Título profesional: Psicología Administración o a fines.

Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales:

Capacidad adecuada para relacionarse con las actividades del área de Recursos Humanos.

Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo)

Experiencia mínima de 3 años en jefatura de R. H.

Manejo de personal.

Aptitudes requeridas

	No necesaria	Deseable	Requerida
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva			x
Iniciativa			x
Creatividad		x	
Atención			x
Comprensión de lectura			x
Redacción			x
Trabajo de equipo			x
Liderazgo		x	
Toma de decisión			x
Sociabilidad		x	
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización			x

1.4.7. Auxiliar de Recursos Humanos.

Perfil del Puesto	
<u>Auxiliar de Recursos Humanos.</u>	
Responsabilidades del cargo	
Llevar a cabo planes y programas que permitan la administración de personal, ejecutando técnicas administrativas.	
Tareas principales	
Registrar información a través de diferentes instrumentos.	
Apoyo en gestionar los datos y contratos del personal.	
Altas y bajas en IMSS.	
Apoyo en la elaboración de nómina.	
Gestión de desempeño del empleado.	
Fomentar la capacitación.	
Poner en prácticas programas de salud y seguridad.	
Coordinar eventos, internos, recreativos y sociales.	

Requisitos
Nivel Educativo: Licenciatura. Pasante.
Título profesional: Psicología Administración o a fines.

Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales:			
Capacidad adecuada para relacionarse con las actividades del área de Recursos Humanos.			
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo)			
Experiencia mínima de 1 años en actividades de R. H.			
Manejo de personal.			
Aptitudes requeridas			
	No necesaria	Deseable	Requerida
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva			x
Iniciativa			x
Creatividad		x	
Atención			x
Comprensión de lectura			x
Redacción			x
Trabajo de equipo			x
Liderazgo		x	
Toma de decisión			x
Sociabilidad		x	
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización			x

1.4.8. Marketing.

Perfil del Puesto	
<u>Marketing.</u>	
Responsabilidades del cargo	
Tareas principales	
Investigar situaciones de mercado.	
Impulsar el posicionamiento de la marca de la agencia.	
Generar actividades para atraer nuevos clientes.	
Ayudar a mejorar los procesos de venta y atención a clientes.	
Definir planes estratégicos de marketing.	
Producir contenido de marketing y promoción.	

Requisitos
Nivel Educativo: Licenciatura. Pasante.
Título profesional: Marketing
Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales: Manejo de programas de diseño gráfico, publicidad o redes sociales.
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo) Experiencia mínima de 1 año en estrategias de marketing. Manejo de personal.

Aptitudes requeridas			
	No necesaria	Deseable	Requerida
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva			x
Iniciativa			x
Creatividad			x
Atención			x
Comprensión de lectura			x
Redacción			x
Trabajo de equipo			x
Liderazgo		x	
Toma de decisión			x
Sociabilidad		x	
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización			x

1.4.9. Recepción.

Perfil del Puesto	
<u>Recepción.</u>	
Responsabilidades del cargo	
Recibir a los visitantes y atender las necesidades de acuerdo con sus preferencias orientando a la información de los diferentes productos y servicios que ofrece la agencia.	
Tareas principales	
Atender y canalizar llamadas telefónicas.	
Agendar las citas para los diferentes casos.	
Atender las solicitudes de las áreas de la agencia cuando lo requieran.	
Apoyar en los eventos internos de la agencia.	

Requisitos
Nivel Educativo: Bachillerato. Pasante.
Título profesional: N/A
Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales: Facilidad de palabra. Atención al cliente. Manejo de paquetería office.

Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo)

Experiencia mínima de 1 año como recepcionista secretarial.

Manejo de personal.

Aptitudes requeridas			
	No necesaria	Deseable	Requerida
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva			x
Iniciativa			x
Creatividad			x
Atención			x
Comprensión de lectura			x
Redacción			x
Trabajo de equipo			x
Liderazgo	x		
Toma de decisión			x
Sociabilidad		x	
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización			x

1.5. Responsabilidad Social.

La agencia Volkswagen Texcoco contribuye al medio ambiente en el reciclaje: la sostenibilidad es una parte integral en sus procesos, para asegurar que la mayor parte de un automóvil pueda ser reciclado y reutilizado, para la preservación del medio ambiente.

Concepto.

Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (CEMEFI, 2020).

Responsabilidad Social Corporativa de Volkswagen.

Nuestro Modelo de Responsabilidad Social Corporativa incluye acciones de Gobierno Corporativo, Responsabilidad Económica, Responsabilidad Ambiental y Responsabilidad Social. De ésta última se desprenden nuestras iniciativas de Ciudadanía Corporativa.

Una de nuestras principales acciones de Ciudadanía Corporativa es el programa “Un Día para el Futuro”, a través del que los colaboradores de la empresa donan un día de su salario y Volkswagen duplica el monto donado para apoyar proyectos de instituciones dedicadas a ayudar a la niñez desprotegida en Puebla. A lo largo de 17 años de existencia de este programa se han entregado más de 42 millones de pesos, lo que ha permitido financiar más de 300 proyectos de diversas instituciones que atienden a niños en situación vulnerable.

Un Día para el Futuro

Un Día para el Futuro es el programa de vinculación con la comunidad más importante de Volkswagen de México. Los recursos entregados hasta 2018, suman 42 millones de pesos, destinados a más de 300 proyectos patrocinados a lo largo de los 17 años de existencia del programa. (Volkswagen, 2023).

Por otro lado, dos divisiones de Volkswagen Financial Services VWFS refrendaron el Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR), por sexto año consecutivo en el caso de Volkswagen Bank y por el séptimo para Volkswagen Leasing. Esto gracias a un esfuerzo continuo por mejorar la calidad de vida de los colaboradores, promover la ética empresarial, vincularse con la comunidad, preservar el medio ambiente y trabajar en un entorno de equidad e inclusión. (Volkswagen Financial Services, 2023).

En materia de responsabilidad hacia nuestros colaboradores, la empresa ha incursionado en políticas innovadoras y en abrazar de lleno criterios de equidad e inclusión.

- En busca de la flexibilidad laboral, hoy opera bajo un esquema mixto y voluntario que permite a cada persona distribuir su trabajo virtual y presencial a lo largo de la semana.
- Igualmente, ha trabajado en asegurar un entorno de equidad de género: actualmente 49% de nuestra plantilla está compuesta por mujeres, y 42% del equipo de liderazgo es femenino.

En cuanto a la responsabilidad ambiental, VWFS se ha enfocado en adoptar políticas y operaciones amigables con el medio ambiente. La compañía ha buscado armonizar sus actividades de responsabilidad social con un enfoque ambiental a través de su programa de voluntariado, que incluye:

- Talleres de Educación para el cuidado del Medio Ambiente en escuelas de la Sierra de Puebla. En alianza con Enseña por México y la Fundación ASUA de la Universidad Anáhuac, se llevaron a cabo Jornadas de Voluntariado para educar sobre temas de cuidado al medio ambiente, como separación de residuos y cultura de reciclaje.
- Programa de Reforestación en la Zona de San Andrés Cholula Puebla. En colaboración con la Fundación ASUA, a través de Jornadas de Voluntariado, se sembraron árboles en la zona de San Andrés Cholula, Puebla.

- Programa Laguna de San Baltazar. En colaboración con la organización Puebla Verde se han realizado acciones que buscan rehabilitar esta área verde de la ciudad, esto incluye la donación de una bomba de oxigenación para la laguna y el tratamiento de los árboles de la zona para librarlos de parásitos, así como una jornada de reforestación.

La empresa ha trabajado en los últimos años en conjunto con aliados de gran prestigio, pero esta labor no estaría completa sin la participación directa de los colaboradores.

Capítulo 2. Detección de necesidades de capacitación.

La detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias. En otras palabras, una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto. (Emprende Pyme, 2023).

2.1. Capacitación.

Por capacitación entendemos al conjunto de acciones desarrolladas en el ámbito empresarial para formar a los empleados ya sea a través de cursos que incrementen sus conocimientos o mediante entrenamientos para desarrollar aún más sus habilidades y potencialidades.

Históricamente las primeras referencias que tenemos de capacitación se daban en los gremios¹. Allí se agrupaban tres tipos de trabajadores: los maestros que se encargaban de formar a los aprendices. Éstos últimos recibían esa formación, pero sin cobrar remuneración. Por último, estaban los oficiales que eran los trabajadores ya formados que se ocupaban de realizar las tareas propias del oficio y remuneradas.

Más tarde, con la llegada de la revolución industrial, se requirió una mayor especialización de los obreros y para ello los empresarios tuvieron que invertir en entrenar a los trabajadores en las diversas actividades que iban surgiendo como el manejo de máquinas nuevas. (antecedentes.org, 2022).

Modelos.

Para las empresas es importante la mejora continua tanto de sus procesos como productividad. Y para este caso que, diariamente la agencia está en contacto con

¹ Conjunto de personas que tienen un mismo ejercicio, profesión o estado social.

clientes, es fundamental la capacitación tanto para los agentes de ventas como para la atención a clientes. A consecuencia de esta parte surge la necesidad de crear un modelo que permita detectar una capacitación, y de esta manera reforzar las áreas para futuros logros.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación DNC, es el producto que se obtiene como resultado de un proceso ordenado de recojo e identificación de necesidades de capacitación, que busca el fortalecimiento o cierre de brechas de competencias o conocimientos, tanto alineadas a las funciones del perfil del puesto como a los objetivos estratégicos de la entidad. Es importante destacar que lo anterior, difiere de las demandas de capacitación, ya que estas se orientan a deseos o pedidos que no sustentan una real necesidad, por el contrario, las necesidades de capacitación representan las diferencia entre “situación actual” y “el deber ser” relacionado al rendimiento exigido en el puesto que el servidor ocupa en la entidad. (Methoddo, Gestión Publica, 2022).

2.2. Tipos de capacitación

Hay variables conceptos de las diferentes formas para la capacitación dentro y fuera de una organización. Según la Comisión Financiera de Desarrollo S. A de C. V. (COFIDE) considera los siguientes tipos:

- Capacitación para el trabajo; se enfoca en instruir a los colaboradores para que puedan realizar una tarea determinada, lo cual les ayudará a crecer personal y profesionalmente y permitirá que alcancen los objetivos propios y los de una compañía.
- Capacitación en el trabajo; hace referencia a un proceso de enseñanza a través del cual los colaboradores se adaptan a las oportunidades que pudieran presentarse dentro de la organización.
- Capacitación Promocional; se brinda cuando existe la posibilidad de un ascenso dentro de la organización. Esta le permite detectar las necesidades del colaborador y adquirir los conocimientos necesarios para poder ejecutar de

manera correcta sus nuevas actividades y lo ayuda a desarrollar habilidades que serán necesarias en su nuevo puesto laboral.

- Capacitación dentro de la empresa; busca el crecimiento integral de cada colaborador teniendo en cuenta sus aptitudes y habilidades, por medio de diferentes actividades.
- Capacitación vivencial; permite a los colaboradores sentir, ver, comprender y aprender de una forma no tradicional, ya que va más allá de lo racional o de lo instituido académicamente.
- Capacitación Formal; tiene una duración que varía, puede ser de horas o, incluso, de meses. Puede ser impartida por medio de cursos, seminarios, talleres, clínicas, entre otras formas.
- Capacitación Preingreso; es impartida por el departamento de recursos humanos y consiste en someter a las personas a una simulación de las labores que tendrían que llevar a cabo en caso de ingresar a la compañía.
- Capacitación Conductual; va dirigida a las personas de más altos cargos, como gerentes o supervisores, con la finalidad de que puedan desarrollar los valores y las herramientas necesarias para dirigir los equipos y la conducta de estos.

Esto quiere decir que, podemos ser capacitados tanto por una empresa, una o más personas y podemos capacitarnos a nosotros mismos a través de distintas plataformas autodidactas en internet o a también de algunos manuales.

2.3. Herramientas para crear un modelo DNC

Existen diversas herramientas para detectar una necesidad de capacitación. Las más conocidas son la entrevista, el cuestionario y en algunos otros casos es la aplicación de un examen a cerca del puesto que se encuentra en ese momento para reforzar su conocimiento o de la vacante que se está buscando para cubrir determinado puesto.

Cuestionario.

Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Comentaremos primero sobre las preguntas y luego sobre las características deseables

de este tipo de instrumento, así como los contextos en los cuales se pueden administrar los cuestionarios. (Sampieri, 2006, p.306).

Cuestionario cerrado; son aquellas preguntas que se tiene una lista respuestas de manera múltiple. Por ejemplo:

¿Se encuentra usted motivado por la empresa?

Si () – No () ¿Por qué?

¿A qué cree usted que se deba la falta de motivación?

- Capacitación
- El ambiente de trabajo
- El personal
- Gusto por el trabajo

Cuestionario abierto; no hay una respuesta limitante y es indeterminada en cuanto a su definición o explicación. Por ejemplo:

- ¿Qué entiende usted por motivación?
- _____
- ¿Cuántos tipos de motivación conoce?
- _____

Entrevista.

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque). (Sampieri, 2010, p. 418).

Tipos de entrevista.

Según Corbetta (2010) la entrevista es un instrumento abierto, flexible, adaptable a los distintos contextos empíricos, moldeable a lo largo de la interacción: pero la flexibilidad puede presentar diversos grados. Por consiguiente, se distinguen tres tipos básicos; entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.

- a) Entrevista estructurada: es aquella en la cual a todos los entrevistados les hacen las mismas preguntas con la misma formulación y orden. El estímulo es, por tanto, igual para todos los entrevistados. Sin embargo, tienen plena libertad para manifestar su respuesta.
- b) Entrevista semiestructurada: Para este caso hay un guion de por medio, que recoge temas que se deben tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador. Es decir, llevar a cabo un determinado tema, efectuando preguntas que se crean oportunas y hacerlo en términos que estime convenientes.
- c) Entrevista no estructurada; para este caso no existe un contenido de preguntas preestablecido. El entrevistador elige los temas a abordar analizando las respuestas. (p.190).

2.4. Requisitos para aplicar un modelo DNC

- Detectar las necesidades a capacitar con base a la descripción de puestos.
- Análisis de las tareas.
- Evaluación del desempeño.
- Programación y presupuesto.

¿Porque es necesario la capacitación en este tipo de empresas?

La capacitación para empresas automotrices propicia el desarrollo de competencias en los colaboradores. Con ella se incorporan mejores prácticas que aumentan la productividad y, en consecuencia, los ingresos. Además, involucra a tus colaboradores en cursos y actividades que propicien la adquisición de nuevas destrezas y conocimientos. Esto es fundamental para que los servicios que prestan estén a la altura de las exigencias actuales. El negocio automotriz cambia de manera continua. No solo porque cada año salen al mercado nuevos modelos de coches, sino porque las prácticas y equipos también se ajustan a tecnologías novedosas y más eficientes. (MegaDeales, 2022).

Además, deben de estar preparados para cualquier situación, por ejemplo, ante una emergencia sanitaria como lo fueron la Influenza y el Coronavirus, donde la gente no puede acceder a lugares públicos fácilmente, solo a través de ciertas normas sanitarias (uso de cubrebocas, gel antibacterial y evitar el contacto físico con las personas). Por esta razón, se deben implementar el uso de herramientas digitales en diferentes plataformas para impulsar el desarrollo de cada empleado para generar habilidades que permitan la comunicación con los clientes e impulsar la imagen y las ventas de la agencia.

Para ofrecer servicios de alta calidad en las agencias, Volkswagen cuenta con un entrenamiento especializado. Volkswagen Group Academy, Sales & Service es el centro donde se realizan este tipo de capacitaciones.

A lo largo del año, en esta academia se realizan entrenamientos a distancia para el personal que labora en las distribuidoras de las marcas de Grupo Volkswagen. Se enfocan en capacitar a gerentes generales, gerentes de servicio y refacciones, asesores de ventas, asesores de servicio, técnicos, personal de refacciones entre otros. Pero además se brinda capacitación a la región de Latinoamérica.

Digitalización en el entrenamiento, la clave para Volkswagen.

Desde hace 8 años, la academia se encuentra en constante desarrollo de la capacitación. Al año atienden a 17 mil 900 participantes en los mil 830 cursos que se imparten. De estas capacitaciones, el 68 por ciento se realiza de manera presencial en tanto que el 32 por ciento restante de manera virtual.

Este es uno de los retos a los que se enfrenta actualmente Volkswagen Group Academy, Sales & Service. Debido a la actual situación ocasionada por la pandemia del Covid-19, es que se han detenido las capacitaciones. Sin embargo, esto representa la oportunidad de desarrollar nuevas estrategias para una capacitación a distancia.

Es por ello por lo que la digitalización juega un papel fundamental para apoyar estas capacitaciones. Desde el 2018 la firma ha incrementado sus contenidos digitales para capacitación. Por lo que actualmente cuenta con 70 por ciento de cursos virtuales.

Volkswagen Group Academy, Sales & Service cuenta con instalaciones en Puebla, Guadalajara, Monterrey y Mérida. (memolira.com, 2020).

Por otro lado, el capacitar al personal no significa un gasto, sino de una inversión que, de realizarse de la manera correcta, se conseguirán mejores resultados. Actualmente, la capacitación enfoca a todas las empresas; grandes, micro, pequeñas y medianas que están convencidas de que es un elemento fundamental para ser más productivas y competitivas.

Algunos beneficios para el personal son:

- Impulsar su productividad.
- El desarrollo de nuevas competencias.
- Adquirir nuevos conocimientos.
- Relaciones interpersonales.
- Mejorías en su área laboral.

- Crea cierta empatía con la organización.
- Ayuda a darle un plus a la imagen de la empresa.

Elementos de capacitación al personal de servicio al cliente.

1. Por productos de la empresa:

Toda persona que se asigne a prestar un servicio al cliente debe ser capacitada adecuadamente en los productos o servicios que la empresa brinda. Un cliente indeciso o inseguro de lo que va a adquirir, busca en la persona que lo atiende a alguien con conocimientos concretos y amplios, ya que eso le hará sentir que realmente está en manos de un experto.

La capacitación al personal de servicio al cliente debe ser sobre la gama de productos de la empresa, los servicios adicionales que brinda, sobre cómo obtener un mejor uso de estos y el cómo hacer una compra inteligente. No hay nada más incómodo que hablar con un vendedor que no sabe o que tiene que preguntar al compañero.

2. Dar conocimiento al personal de entender a los clientes:

Un buen vendedor debe tener «orejas grandes y ego pequeño», saber escuchar más que atormentar al cliente con detalles que este no requiere y por supuesto dejar de preocuparse por el «cierre de la venta» y concentrarse en entender al cliente y convertirse en su mejor aliado de compra.

3. Desarrollo de personal en capacidad de negociación:

Un vendedor profesional debe cumplir con los siguientes pasos: hacer una adecuada entrada, de forma tal que se inicie la química con su potencial comprador. El siguiente paso es una adecuada exploración de las necesidades de cliente, utilizando para ello, lo que se ha señalado en el párrafo anterior. Luego viene el «toma y daca» ofreciendo al cliente alternativas para obtener un mayor beneficio y por último viene el cierre, que, si bien es cierto, es lograr una venta, más importante es lograr un cliente fiel, que vuelva a comprar. (Quesada, 2020).

Otras modalidades de capacitación según Díaz (2023):

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científicos y tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

Capítulo 3. Propuesta para la capacitación al personal de la agencia Volkswagen.

Al tratarse de una organización, existen diferentes puestos definidos por áreas o departamentos, así como también, los sueldos y salarios que son ajustables a la responsabilidad del empleado. Sin embargo, esto no quiere decir que nadie tenga acceso a la información de manera general de la agencia.

Derivado de lo anterior, es preciso que todo el personal de la organización conozca acerca de todos los productos y servicios que la agencia ofrece. Eso dará pauta a que no solo a que los vendedores puedan dar información sobre algún producto en específico, sino que, independientemente del cargo que ocupe el empleado que además tenga el conocimiento a través de las capacitaciones.

- Primero debe enfocarse en su puesto, en lo que cada persona realiza día con días. Preguntarse en que afecta lo que hace y a quién le afecta.
- Después conocer lo que hacen las demás áreas y las jerarquías que existen en la agencia. Quienes el responsable de cada puesto.
- Saber acerca de los procesos y políticas de la agencia.
- Llevar a cabo un ambiente laboral sano.

Además, como es una agencia de venta de vehículos automotores, los agentes de ventas deben aprender a escuchar al cliente, entender sus necesidades como si se tratara de sí mismos, tener la empatía adecuada y no apresurarse a cerrar una venta. Es mejor proporcionar toda la información al cliente para que después regrese con más determinación, seguridad y decisión.

Es necesario que toda persona que tenga contacto con el cliente tenga una capacitación de comunicación asertiva, facilidad de palabra, empatía, y sobre todo en el producto o servicio que está ofreciendo. Tratar de conocer al cliente primero para dar información de otras alternativas si el cliente no encuentra lo que busca, es decir, ser proactivo en otras oportunidades de venta y no solo cerrarse a una sola opción.

3.1 Plan de capacitación para la empresa: 7 pasos prácticos.

Como es una empresa que se dedica a las ventas y servicios post ventas, podemos aplicar el siguiente plan de capacitación, según Zendesk (2023).

1. Diagnosticar

Determina cuáles son las destrezas que faltan en tu equipo o habilidades que tus colaboradores pueden pulir. Planifica programas de capacitación para atender los propósitos de la organización a corto y largo plazo.

En esta fase inicial del plan de capacitación conviene observar el perfil de los funcionarios y el modelo de formación que se ajusta mejor a cada uno. Las técnicas de enseñanza pueden ajustarse al tipo de aprendizaje que predomina entre los miembros del equipo. Con eso optimizas el tiempo invertido en el programa de capacitación.

2. Priorizar

Puede ocurrir que en la fase de diagnóstico identifiques diversas necesidades en tu equipo de vendedores. ¿Cómo estableces el orden de prioridad para la implementación del plan de capacitación?

Nuestra recomendación es que establezcas un orden de urgencias, y en función de eso, organices cronológicamente los programas de capacitación. La planificación a mediano y largo plazo sirve para mantener una jerarquía de tus necesidades y garantizar que vas a cubrir todos los puntos.

3. Definir objetivos

Pregúntate cuál es el propósito de implementar ese plan de capacitación en particular y deja establecidos los mecanismos de evaluación final. Los objetivos deben ser claros y medibles, para manejar las expectativas de cada programa de formación y facilitar el informe de resultados.

Cuando sepas el motivo que te impulsa a desarrollar un plan de capacitación en tu empresa, transmite tus impresiones y expectativas al resto del equipo. La alineación de metas es importante para alcanzar los objetivos de un programa de capacitación.

4. Elaborar el programa de capacitación

Mientras mejor estructurado esté tu plan de capacitación, más sencillo será que alcances tus objetivos. El programa debe ser específico en relación con:

Contenido: tópicos que serán desarrollados durante las actividades, técnicas y habilidades por adquirir;

Técnicas de capacitación: método de enseñanza y mecanismos para la adquisición de destrezas;

Cronograma: esquematización de actividades con fecha y horario;

Público: grupo de personas a quienes se destinan las actividades de capacitación;

Recursos humanos: instructores necesarios para cada actividad del programa;

Recursos materiales: presupuesto e infraestructura disponibles.

5. Ejecutar

Lleva a la práctica el programa de capacitación y observa a los participantes durante todo el proceso. Recuerda que las anomalías o contratiempos sirven para hacer ajustes en futuras instancias de capacitación.

Toma en cuenta el abanico de metodologías de enseñanza que se pueden aplicar en las empresas y explora tus recursos con creatividad:

- Juegos;
- Proyectos;
- Clases formales;
- Dramatizaciones;
- Estudio de casos;
- Material audiovisual;
- Conferencias grabadas;
- Capacitación práctica durante el trabajo;
- Rotación de las personas entre departamentos con funciones diferentes.

Si sientes que las necesidades de tu organización así lo ameritan, puedes ir más lejos y diseñar un programa de cursos a distancia.

Al ejecutar tu plan de capacitación, intenta no tomar decisiones de última hora y prepárate para los imprevistos. Por ejemplo:

- Ten a la mano un facilitador suplente, por si acaso alguien cancela;
- Si vas a utilizar material de apoyo impreso, añade algunas copias para los colaboradores que se animen a participar en el último momento.
- Organiza una dinámica de integración de grupo adicional, por si acaso en algún momento sientes que necesitas romper el hielo.
- Prepara un par de actividades extra y déjalas de reserva, en caso de que el grupo avance en el programa más rápido de lo que habías imaginado.

6. Evaluar

Para evaluar tu programa de capacitación utiliza instrumentos cuantitativos para conocer el impacto de la estrategia ejecutada. Al mismo tiempo, conviene que controles tus expectativas y seas flexible con los criterios de evaluación del programa.

La evaluación depende de cuál haya sido el propósito inicial:

- ¿Mejoraron las ventas? ¿En qué porcentaje?
- ¿Cuántos puntos mejoró la calidad en el servicio al cliente?
- ¿Disminuyeron los conflictos internos al aplicar estrategias de comunicación intersectorial?
- Por otra parte, es clave recoger la percepción del equipo sobre el programa de capacitación. La última fase puede incluir:
 - Formularios y encuestas para medir el nivel de satisfacción;
 - Buzón de sugerencias para las próximas iniciativas;
 - Instrumentos de evaluación para medir el cambio de comportamiento después de asistir al plan de formación.

7. Certificar y cerrar

Al final, es importante emitir certificados a los participantes. El cierre de la acción también incluye la confección del informe del plan de capacitación, que contiene documentos, resultados, período de validez y elementos auditables por órganos de control externo (si se aplica). Es el caso de planes de capacitación internos para trabajar con alimentos o fármacos, por ejemplo.

3.2 Habilidades laborales.

Una vez realizando el plan de capacitación se pueden conseguir habilidades laborales que se adquieren a través de la experiencia de lo antes descrito o durante el desarrollo personal. Son condiciones indispensables para que el trabajador realice sus deberes de una manera efectiva.

Las 8 habilidades laborales más solicitadas en México 2024.

En un contexto laboral en plena transformación, las necesidades de las empresas se van renovado. De hecho, es interesante revisar lo que pasaba antes de la pandemia, en contraposición a lo que se busca ahora.

La crisis sanitaria obligó a muchas empresas a acelerar un proceso que estaba previsto demoraría mucho más tiempo. Hablamos de la transformación digital. En principio, esto se convirtió en un factor determinante para la creación de nuevos puestos de trabajo. Luego, para la búsqueda de nuevas habilidades laborales en el talento.

Así, a medida que las empresas se digitalizan y automatizan sus procesos, surge la demanda de nuevos conocimientos y destrezas para asumir nuevas tareas.

El objetivo detrás de esta combinación de habilidades laborales es que el personal sea capaz de gestionar recursos y herramientas, impulsar la digitalización de las compañías y enfrentar la volatilidad del mercado laboral.

Con ello en mente, ha llegado el momento de compartir las habilidades laborales más solicitadas en México para el 2024.

1. Trabajo en equipo

Caminamos hacia una modalidad de trabajo híbrida, con entornos laborales presenciales, pero también digitales. La colaboración y el trabajo en equipo serán fundamentales en este contexto, puesto que es lo que permitirá generar confianza entre pares, respetar los tiempos de cada uno y facilitar la comunicación, para que sea clara y concreta.

2. Resiliencia.

Pero ¿cómo es un trabajador resiliente? Pues, en principio, es un colaborador que puede manejar el estrés diario sin que esto repercuta en su productividad. Se trata de alguien que es capaz de superar los obstáculos, cumplir con los plazos y recuperarse del fracaso tras haber aprendido de este.

Esta habilidad habla de la actitud positiva de los empleados cuando algo no sale bien. Pero, también, se centra en los esfuerzos que realizan para evitar cometer los mismos errores en el futuro.

3. Adaptabilidad

Muy relacionado con el punto anterior, la adaptabilidad será otra de las habilidades laborales protagonistas del 2024. Podríamos decir que se trata de una de las demandas que llegó para quedarse porque el mundo del trabajo seguirá cambiando.

Esto es lo que va a permitir que las transformaciones en los procesos, herramientas o dinámicas de trabajo no alteren el rendimiento de los colaboradores. En otras palabras, el talento tiene que ser capaz de adoptar nuevas formas de trabajo, utilizar nuevos recursos y adecuarse a las nuevas configuraciones de los equipos tan rápido como estos cambios se produzcan.

4. Comunicación efectiva

Según recoge El Economista, otra de las habilidades laborales más demandadas en México 2024 será la comunicación efectiva.

Un candidato que cuenta con esta capacidad puede expresar sus ideas con claridad para lograr resultados y demostrar su punto de vista con mayor comodidad y confianza. Como si esto fuera poco, se puede convertir en un gran líder dentro de la organización.

5. Resolución de problemas

Esta es una de las habilidades más buscadas en el mundo de cara al 2024. Y, por supuesto, en las empresas mexicanas también. Los jefes valoran cada vez más a las personas que dentro de sus equipos pueden resolver problemas de forma rápida y eficaz.

Hoy las empresas necesitan trabajadores que brinden soluciones a las distintas dificultades que se presentan en el día a día.

6. Iniciativa y autogestión

Aunque son dos habilidades distintas, lo cierto es que se complementan. Lo importante es que se trata de otra de las búsquedas en México.

Por un lado, la iniciativa demuestra que el trabajador puede pensar por sí mismo y tomar decisiones. Esto habla de un colaborador con impulso. Alguien que cuenta con la motivación necesaria para completar tareas sin que se le pida.

Por otro lado, la autogestión es la capacidad que tiene el talento de realizar las tareas de manera satisfactoria con poca o ninguna supervisión. Esto es fundamental en entornos de trabajo 100% digitales donde el trabajador tiene que gestionar su tiempo de forma autónoma.

7. Disciplina

Se trata de la responsabilidad del trabajador con la consecución de tareas y proyectos. Es también el compromiso que se requiere en el talento para concretar sus tareas. Esto sin que el jefe tenga que estar supervisando en todo momento.

8. Dominio de la tecnología

Las empresas mexicanas buscan cada vez más candidatos con habilidades técnicas. El objetivo es incorporar talento capaz de utilizar la última tecnología de manera óptima. Y así, poder mantenerse por delante de su competencia. (Factorial, 2024).

CONCLUSIONES

La venta de autos y de servicios para la agencia automotriz Volkswagen Texcoco es un gran reto para cada persona dentro de la organización ya que deben hacer su mejor esfuerzo para lograr los objetivos de la empresa impulsados por los clientes que llegan en busca de adquirir un buen automóvil o camioneta.

Para llevar a cabo un modelo DNC, es necesario primero analizar los puestos del personal, y si es necesario, modificar algunas características o requisitos para crear un adecuado perfil para cubrir una vacante y las actividades a realizar.

De esta manera comenzaran las evaluaciones para desarrollar un plan estratégico a partir de herramientas como cuestionarios, entrevistas o estadísticas, con el fin de saber las aptitudes, habilidades o actitudes a mejorar y reforzar de cada personal para adaptarse a las exigencias del mercado laboral, además las competencias empresariales.

Para la agencia automotriz Volkswagen, es importante estar en constante capacitación debido a las ventas, es por eso por lo que periódicamente se debe realizar este modelo DNC. Es recomendable aplicar cuando hay conflictos internos en la agencia, cuando las tecnologías sean más avanzadas o cuando se implemente alguna estrategia de mercado que les facilite convencer fácilmente al cliente. De esta manera se benefician ambas partes para competir por una vacante con las habilidades técnicas y profesionales desarrolladas.

La principal debilidad de la agencia es el trabajo en equipo; el clima organizacional entre los asesores de ventas y los operativos de mantenimiento y servicio. Esto puede afectar al brindarle la información al cliente al adquirir un producto nuevo; en ofrecerle algunas refacciones adecuadas para su unidad vehicular; en un mal cobro de factura o simplemente en hacer un defectuoso servicio de mantenimiento preventivo o correctivo.

El gerente general debe tomar en cuenta estas situaciones ya que no solo son afectados los clientes, sino, toda la organización en el caso de que no hay ventas disminuyendo la productividad de esta agencia. Por esta razón, el gerente junto con los jefes de cada área debe tomar las decisiones para tratar de resolver las indiferencias que existen a nivel agencia. El área de recursos humanos puede apoyar en realizar el DNC para minimizar gastos y tiempos, además de que tiene el desempeño de cada personal, pero si se requiere un estudio más a fondo deberán considerar alguna institución externa que ayude a mejorar el clima laboral.

Las actividades para la capacitación deben ser eficientes de acuerdo a las aptitudes y a los métodos de aprendizaje de cada colaborador para aprovechar al máximo los beneficios que se puedan obtener de este método. De esta manera pueden sacar ventaja de los temas a reforzar tanto para el colaborador y para la agencia.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Amador, S. A. (2016). *Administración de Recursos Humanos. Su Proceso organizacional*. Editorial Universitaria UANL.
- Cardona, C. y Ramírez, M. (2009). *Fundamentos de Administración*. Ecoe Ediciones, Cuarta Edición.
- Corbetta, P. 2010. *Metodología y técnicas de investigación social*. España: edición revisada, editorial McGraw Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos; El capital Humano en las Organizaciones*. México: McGraw Hill, Novena Edición.
- Daft, L & Marcic, D. (2010), *Introducción a la Administración*, Edición sexta. Editorial Cengage Learning.
- Baena, P. G. (2017). *Metodología de la investigación*. México. Grupo Editorial Patria: Tercera Edición.
- Munch, L. (2010). *Administración; Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México. Pearson Educación.
- Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de la Administración*. Colombia. Centro Editorial Esumer.
- Reyes, P. A. (2007). *Administración Moderna*. México. Limusa. Noriega Editores.
- Rodríguez, S. H. (2011). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México. McGraw Hill.
- Sampieri, H. R. (2006). *Metodología de la investigación*. México. Cuarta edición. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sampieri, H. R. (2010). Metodología de la investigación. México. Quinta edición. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

PÁGINAS DE INTERNET

Adecco. (2023). *Las 3 principales razones por las que tienes fuga de capital humano*. Recuperado el 2 de enero del 2024 de <https://blog.adecco.com.mx/2021/06/23/las-3-principales-razones-por-las-que-tienes-fuga-de-capital-humano/>.

Antecedentes.org. (2022). *Antecedentes de la capacitación*. Recuperado el 2 de diciembre del 2022 de <https://antecedentes.org/capacitacion/>.

Ayuntamiento de Texcoco. (2022). *Reseña Histórica*. Recuperado el 30 de noviembre del 2022 de <https://www.texcocoedomex.gob.mx/Historica.html>.

BLGroup. (2019). *La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es Responsabilidad de todos los Líderes*. Recuperado el 30 de noviembre del 2022 de https://www.blgroup.com.mx/post/deteccion_de_necesidades_de_capacitacion#:~:text=La%20Detecci%C3%B3n%20de%20Necesidades%20de%20Capacitaci%C3%B3n%20es%20el%20proceso%20que,observaciones%20planeadas%20de%20trabajo%2C%20procesos.

Carhaus.es. (2023). *Cambio del logo del Volkswagen; historia y significado*. Recuperado el 4 de octubre del 2023 de <https://carhaus.es/logo-volkswagen/#:~:text=Detr%C3%A1s%20del%20logo%20de%20Volkswagen,el%20logo%20de%20su%20marca>.

CEMEFI. (2020). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 10 de diciembre del 2023 de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf.

Coches.com. (2010). *La Historia de Volkswagen*. Recuperado el 6 de octubre de 2023 de <https://noticias.coches.com/historia/la-historia-de-volkswagen/9410>.

COFIDE (2020). *Tipos de Capacitación: clasificación e importancia*. Recuperado el 21 de septiembre del 20203 de <https://www.cofide.mx/blog/tipos-de-capacitacion-clasificacion-e-importancia>.

Concepto (2021). *Concepto de Diagnostico*. Recuperado el 8 de septiembre del 2023 de <https://concepto.de/diagnostico/#ixzz8DnB2nch8>.

Concepto Definición (2022). *Que es una necesidad*. Recuperado el 7 de diciembre de 2022 de <https://conceptodefinicion.de/necesidad/>.

DARE. (2021). *Agencia*. Recuperado el 7 de diciembre de 2022 de <https://dle.rae.es/agencia>.

Definición.de. (2008). *Adiestramiento - Qué es, definición y concepto*. Recuperado el 22 de septiembre de 2023 de <https://definicion.de/adiestramiento/>.

Díaz, H. (2023). *Modelo de un plan de capacitación*. Recuperado el 10 de mayo de 2024 de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>.

Ecoembes empleo. (2022). *Como evaluar el desempeño laboral*. Recuperado el 30 de noviembre del 2022 de <https://ecoembesempleo.es/como-evaluar-el-desempeno-laboral/>.

Economipedia. (2022). *Productividad*. Recuperado el 7 de diciembre de <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html?nab=0>.

Economipedia.com (2020): *Competitividad*. Recuperado el 20 de septiembre del 2023 de <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>.

Enciclopedia jurídica. (2020). *Empleado*. Recuperado el 7 de diciembre de <http://www.enciclopedia-juridica.com/d/empleado/empleado.htm>.

Espinoza, A. (2023). *¿Cuál fue el aporte de Elton Mayo para la administración?* Recuperado el 10 de diciembre del 2023 de <https://yoadministrador.com/cual-fue-el-aporte-de-elton-mayo-para-la-administracion/>.

Factorial. (2024). *Habilidades laborales más solicitadas en México para 2024*. Recuperado el 22 de mayo del 2024 de <https://factorial.mx/blog/habilidades-laborales-2022/>.

Fleming, N. y D. Baume. (2006). *El cuestionario VARK*. ¿Cómo aprendo mejor? Recuperado el 10 de diciembre de 2023 de <http://www.VARKlearn.com/documents/The%20VARK%20Questionnaire%20-%20Spanish.pdf>.

Gestiopolis. (2022). *Teoría de relaciones humanas. Cómo se originó, sus principales referentes, aportes y limitaciones*. Recuperado el 9 de septiembre del 2023 de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>.

Gobierno de México. (2021). *Texcoco, Municipio del Estado de México*. Recuperado el 29 de noviembre del 2022 de <https://datamexico.org/es/profile/geo/texcoco#population-and-housing>.

INEGI. (2022). *México en Cifras; Texcoco, México (15099)*. Recuperado el 29 de noviembre del 2022 de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=15#collapse-Resumen>.

MegaDealer. (2022). *Capacitación para empresas automotrices y aumento de la productividad*. Recuperado el 10 de noviembre de 2023 de <https://blog.megadealer.com.mx/capacitacion-para-empresas-automotrices-y-aumento-de-la-productividad#:~:text=La%20capacitaci%C3%B3n%20para%20empresas%20automotrices,%2C%20en%20consecuencia%2C%20los%20ingresos>.

Memolira.com. (2020). *Volkswagen acelera en capacitación digital*. Recuperado el 9 de noviembre del 2023 de <https://memolira.com/breaking-news/volkswagen-acelera-en-capacitacion-digital/>.

Methoddo, Gestión Pública. (2022). *¿Qué es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y cómo realizarlo?* Recuperado el 30 de noviembre del 2022 de

<https://campusmethoddo.com/que-es-el-diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion-y-como-realizarlo/>.

Méxicopymes. (2020). *Volkswagen Texcoco*. Recuperado el 15 de noviembre de 2023 de <https://mexicopymes.com/info/volkswagen-texcoco-FFDBFEE3D669CA49>.

Padilla, R. P. (2023). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. QUÉ ES*. Recuperado el 03 de enero del 2024 de <https://pedropadillaruiz.es/que-es-la-evaluacion-del-desempeno/>.

Psicología y Mente (2022). *Tipos de motivación; las 8 fuentes motivacionales*. Recuperado el 8 agosto del 2023 de <https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-de-motivacion>.

Quesada, M. G. (2020). *Cómo capacitar al personal de servicio al cliente y ventas: elementos necesarios*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/como-capacitar-personal-servicio-cliente-ventas-3-puntos-basicos/>.

Quo. (2023). *Porque es importante trabajar y cuáles son sus beneficios*. Recuperado el 9 de octubre de 2023 de <https://quo.mx/sociedad/por-que-es-importante-que-trabajar/>.

Roldan, P. (2020). *Competitividad*. Recuperado el 21 de septiembre de 2023 de <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>.

Timetoast.com (2018). *Historia del Volkswagen*. Recuperado el 3 de noviembre del 2023 de <https://www.timetoast.com/timelines/historia-del-volkswagen-1c27a711-891a-41de-805f-9a96f3eb7bb9>.

Volkswagen. (2023). *Información Corporativa*. Recuperado el 10 de diciembre del 2023 de <https://www.vw.com.mx/es/informacion-corporativa.html>.

Volkswagen Financial Services. (2023). *Volkswagen Financial Services es reconocida con el Distintivo Empresa Socialmente Responsable*. Recuperado el 14 de diciembre de 2023 de <https://www.vwfs.mx/press/prensa/2023/26-05-23.html>.

Zendesk. (2023). *Plan de capacitación de una empresa: 7 pasos para aplicarlo*. Recuperado el 2 de mayo de 2024 de <https://www.zendesk.com.mx/blog/plan-de-capacitacion/>.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2023). Recuperado el 9 de octubre de 2023 de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>.

Ley Federal del Trabajo. (2022). Recuperado el 7 de diciembre del 2022 de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>.