



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO
Instituto Tecnológico de Orizaba

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRÍA EN ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL PARA
FORTALECER LA GESTIÓN Y PROMOVER LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN
LOS AFILIADOS DE CANACO SERVYTUR ORIZABA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

PRESENTA

L.C. IHALÍ SALDAÑA ROMERO

DIRECTOR DE TESIS:

DR. MARCOS SALAZAR MEDINA

CODIRECTOR DE TESIS:

MTRA. MARICELA GALLARDO CÓRDOVA

ORIZABA, VERACRUZ, MÉXICO

OCTUBRE 2026



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Orizaba

Departamento de División de Estudios de Posgrado e Investigación

Orizaba, Veracruz, **14 de octubre de 2024**

Dependencia: División de Estudios de
Posgrado e Investigación

Asunto: Autorización de Impresión
OPCIÓN: I

C. IHALI SALDAÑA ROMERO

Candidato(a) a Grado de Maestro en:
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA
P R E S E N T E.-

De acuerdo con el Reglamento de Titulación vigente de los Centros e Institutos Tecnológicos Federales del Tecnológico Nacional de México, de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo respecto a su Trabajo Profesional titulado:

"IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN Y PROMOVER LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN LOS AFILIADOS DE CANACO SERVYTUR ORIZABA"

Comunico a Usted que este Departamento concede su autorización para que proceda a la impresión del mismo.

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica®
CIENCIA - TÉCNICA - CULTURAS

DR. OSCAR BAEZ SENTIES
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



OG-13-F06



2026
año de
**Margarita
Maza**



Av. Oriente 9 #852 Colonia Emiliano Zapata, C.P. 94320 Orizaba, Veracruz
Tel. 01 (272) 1105360 info@orizaba.tecnm.mx www.orizaba.tecnm.mx



Instituto Tecnológico de Orizaba
Departamento de División de Estudios de Posgrado e Investigación

Orizaba, Veracruz, **12/OCTUBRE/2026**
Asunto: Revisión de trabajo escrito

C. DR. OSCAR BÁEZ SENTÍES
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
P R E S E N T E.-

Los que suscriben, miembros del jurado, han realizado la revisión de la Tesis del (la) C.

IHALI SALDAÑA ROMERO

La cual lleva el título de:

**"IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL PARA FORTALECER LA
GESTIÓN Y PROMOVER LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN LOS AFILIADOS DE CANACO
SERVYTUR ORIZABA"**

Y concluyen que se acepta y se autoriza su impresión.

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica®
CIENCIA - TÉCNICA - CULTURA®

PRESIDENTE:	DR. MARCOS SALAZAR MEDINA
SECRETARIO:	M.A.E. MARICELA GALLARDO CORDOVA
VOCAL:	M.C. GABRIELA CABRERA ZEPEDA
VOCAL SUP:	DR. GUILLERMO ALFREDO ARRIJOJA CARRERA


FIRMA

FIRMA

FIRMA

FIRMA

TA-09-18



  
Av. Oriente 9 #852 Colonia Emiliano Zapata, C.P. 94320 Orizaba, Veracruz
Tel. 01 (272) 1105360 - info@orizaba.tecnm.mx - www.orizaba.tecnm.mx

Gratitud

A Dios

A la vida

A mis padres, Publio y Carmen porque nunca dejaron de creer que terminaría esta etapa.

A mi hijo Luca David, mi orgullo para toda la vida.

A David, mi compañero de vida, por estar y su amor inmenso.

A mis abuelas Caro y Aure, mi abuelo Publio, por cuidarme desde dónde están.

A la Mtra. Maricela Gallardo Córdova, por impulsarme a aceptar este gran reto.

A mis maestros: Gabriela Cabrera, Marcos Salazar, Guillermo Arriola y Mauricio Romero por su disposición en disipar mis dudas e inquietudes.

A CECATI 170 de Orizaba , porque gracias a ese proyecto que me ayudar a llevar a cabo hoy este trabajo y título de grado son una realidad, Mtra. Jacqueline , Lic. Juan Manuel y Janeth, gracias por su tiempo.

A Oscar Yaveh, por tu amistad, asesoría y tiempo para darle forma a este trabajo.

A todos aquellos que de una u otra forma son parte de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido.....	8
RESUMEN	8
ABSTRAC.....	9
Capítulo 1.....	10
Generalidades	10
1.1 Introducción.....	10
1.2 Posicionamiento de la tesis.....	11
1.3 Planteamiento del problema.....	13
1.3.1 Pregunta de Investigación.....	14
1.4 Objetivo general.....	15
1.4.1 Objetivos específicos	15
1.5 Justificación	16
1.6 Propuesta de solución	18
1.7 Metodología	19
1.7.1 Tipo de investigación	19
1.7.2 Población y muestra.....	19
1.7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	19
1.7.4 Organización de la tesis	20
Capítulo 2.....	21
Marco de trabajo.....	21
2.1 La ESS como motor de desarrollo local y empresarial.....	24
2.2. Capacitación y desarrollo de capacidades en MIPYMES.....	24
2.2.1. Formación dirigida a emprendimiento social / ESS.....	25
2.2.2. Vacíos en la literatura: la necesidad de modelos integrados y contextuales	25
2.3. Perspectiva conceptual	26
2.3.1. Capacidades empresariales: definición y relevancia.....	26
2.3.2. Capacitación empresarial: diseño de formación para MIPYMES	27
2.3.3. Economía social y solidaria (ESS): concepto, valor y potencial transformador	27
2.3.4. Integración de gestión empresarial y ESS como enfoque formativo	28
2.3.5 El modelo de capacitación empresarial	28
2.4 Capacidades empresariales: las Habilidades duras y habilidades blandas	32

2.4.1 Generalidades de las habilidades duras.....	32
2.5 Habilidades blandas y su relevancia en el fortalecimiento de las capacidades empresariales	40
2.5.1 Equipos de alto desempeño	41
Capítulo 3.....	46
Metodología	46
3.1. Enfoque de la investigación.....	46
3.2. Tipo y alcance de la investigación.....	46
3.3 Diseño de la investigación.....	47
3.4 Población y muestra	49
3.4.1 Población	49
3.5 Variables de estudio	50
3.5.1 Variable independiente.....	50
3.5.2 Variable dependiente.....	50
3.6 Operacionalización de la variable dependiente.....	50
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
3.7.1. Cuestionario de la primera fase: Diagnóstico de capacidades empresariales	53
3.8 Validez y confiabilidad del instrumento	56
Capítulo 4.....	57
Resultados.....	57
4.1 Resultados de la fase diagnóstica (Fase 1)	57
4.1.1 Confiabilidad del instrumento	57
4.1.2 Resultados descriptivos de las habilidades duras	58
4.1.3 Resultados descriptivos de las habilidades blandas	59
4.1.4 Análisis correlacional	67
4.2 Resultados de la fase experimental (Fase 2).....	68
4.2.1. Modelo de capacitación implementado	68
4.2.2. Comparación pretest–postest.....	76
4.2.2 Prueba de hipótesis	80
4.3 Representación gráfica de los resultados	80
4.4 Integración del modelo de capacitación empresarial en función de la fase 1 (pretest).....	82
4.4.1. Vinculación con la hipótesis.....	82
Capítulo 5.....	83
Discusión y Conclusiones.....	83
REFERENCIAS.....	87
ANEXOS.....	95

Contenido

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue implementar un modelo de capacitación empresarial, diseñado con base en las necesidades detectadas entre los afiliados de CANACO SERVYTUR Orizaba, con la finalidad de fortalecer sus capacidades empresariales y promover la incorporación de principios de economía social y solidaria. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, estructurado en dos fases: una fase diagnóstica de tipo no experimental y transeccional, y una fase experimental con diseño pretest–posttest aplicada a un grupo piloto de 60 empresas afiliadas. Para la recolección de datos se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado que evaluó habilidades duras y habilidades blandas, validado mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual mostró un nivel de confiabilidad alto. Los resultados del análisis estadístico evidenciaron diferencias significativas entre las mediciones pretest y posttest, lo que confirma que la implementación del modelo de capacitación contribuyó al fortalecimiento de las capacidades empresariales de los participantes, así como a una mayor comprensión y adopción de prácticas alineadas con la economía social y solidaria. Se concluye que un modelo de capacitación empresarial contextualizado, basado en competencias y sustentado en un diagnóstico riguroso, representa una herramienta efectiva para el desarrollo empresarial de las MIPYMES y para el fortalecimiento del tejido económico local, particularmente en organismos empresariales como CANACO SERVYTUR Orizaba.

Palabras clave: Capacitación empresarial; economía social y solidaria habilidades duras; habilidades blandas; modelo de capacitación; MIPYMES.

ABSTRAC

The objective of this research was to implement a business training model, designed based on the needs identified among members of CANACO SERVYTUR Orizaba, in order to strengthen their business capabilities and promote the incorporation of principles of social and solidarity economy. The study followed a quantitative approach and was structured in two phases: a non-experimental, cross-sectional diagnostic phase, and an experimental phase using a pretest–posttest design applied to a pilot group of 60 affiliated companies. Data were collected through a structured questionnaire assessing hard and soft skills, validated using Cronbach's Alpha coefficient, which showed a high level of reliability. The statistical analysis revealed significant differences between pretest and posttest measurements, confirming that the implementation of the training model contributed to strengthening participants' business capabilities, as well as to a greater understanding and adoption of practices aligned with the social and solidarity economy. It is concluded that a contextualized, competency-based business training model supported by a rigorous needs assessment represents an effective tool for MSME development and for strengthening the local economic fabric, particularly within business organizations such as CANACO SERVYTUR Orizaba.

Keywords: Business training; social and solidarity economy; hard skills; soft skills; training model; SMEs.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 Introducción

En un entorno global caracterizado por la aceleración de la transformación digital, la intensificación de la competencia y la necesidad de sostenibilidad económica y social, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) enfrentan retos significativos para adaptarse, competir y permanecer en mercados cada vez más complejos. Este panorama exige no sólo recursos y tecnologías, sino capacidades empresariales sólidas que integren competencias técnicas y socioemocionales. El desarrollo de estas capacidades se posiciona como un factor crítico para la sostenibilidad, resiliencia y capacidad de innovación de las organizaciones, especialmente en sectores de comercio y servicios.

La presente tesis parte de la premisa de que las brechas en capacidades empresariales limitan el desempeño y la competitividad de los afiliados a CANACO SERVYTUR Orizaba, y que un modelo de capacitación empresarial estructurado puede contribuir a cerrar dichas brechas. Este modelo no solo debe estructurar contenidos técnicos, sino también fortalecer habilidades humanas que potencien la gestión, el liderazgo y la adaptación ante contextos de cambio.

1.2 Posicionamiento de la tesis

La tesis se posiciona como una investigación aplicada con impacto potencial en la competitividad empresarial local y en el desarrollo sostenible, tanto desde una perspectiva económica como social. Su enfoque transversal —que combina la gestión empresarial con los principios de sostenibilidad y desarrollo humano— la sitúa dentro de las prioridades nacionales de vinculación entre ciencia, educación, innovación y crecimiento económico, contribuyendo a la consecución de metas clave de la Agenda 2030 y a los objetivos estratégicos del sistema de ciencia y tecnología mexicano.

El modelo de capacitación empresarial propuesto no solo aspira a generar capacidades internas en los empresarios, sino a contribuir a un ecosistema de negocio más resiliente, inclusivo y orientado a la innovación, lo cual es una condición para avanzar hacia un crecimiento económico sostenible y equitativo, tal como lo plantean tanto los ODS como los ejes estratégicos de la Secretaría de Ciencias, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI).

En consecuencia, esta investigación busca atender de manera puntual los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que, establecen un marco global para orientar políticas, programas e investigaciones hacia el desarrollo sostenible en sus dimensiones económica, social y ambiental. Entre los 17 ODS, el Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico, y el Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura son particularmente relevantes para este estudio, ya que promueven el crecimiento económico sostenido, la formalización de la productividad, la innovación y el acceso a mercados financieros y tecnológicos (ver ODS 8 y 9).

La capacitación empresarial, al fortalecer las capacidades técnicas y socioemocionales de los empresarios, contribuye directamente al cumplimiento del ODS 8 mediante la promoción de trabajo productivo, empleo decente y crecimiento económico inclusivo y sostenible. Asimismo, al desarrollar habilidades vinculadas con la innovación, el análisis de datos y la

gestión tecnológica, la presente investigación aporta al ODS 9, que busca fomentar la innovación y modernizar industrias de manera sostenible.

Además, la integración de competencias humanas como liderazgo, comunicación y resiliencia fortalece la capacidad de adaptación y la inclusión de prácticas colaborativas, lo cual también tiene implicaciones indirectas para otros ODS, como el ODS 4 (Educación de calidad) al promover aprendizaje continuo y el ODS 10 (Reducción de desigualdades) al facilitar la equidad de oportunidades en el desarrollo de capacidades en sectores tradicionalmente rezagados.

Por otra parte, la SECIHTI, entre sus ejes estratégicos se encuentran la articulación de la ciencia y tecnología con los sectores productivos, el desarrollo tecnológico y la innovación abierta, así como, la promoción de proyectos que respondan a problemáticas nacionales y contribuyan al bienestar social (Programa Institucional CONAHCYT 2022–2024).

La presente tesis se alinea con varios de estos ejes estratégicos:

Primero, con la Articulación de CTI con el sector empresarial: Al proponer un modelo de capacitación empresarial adaptado a las necesidades de un grupo empresarial específico (afiliados a CANACO SERVYTUR Orizaba), se articula la generación de conocimiento científico–técnico con el fortalecimiento de capacidades productivas del sector privado;

Segundo, en el desarrollo tecnológico y formación integral: El énfasis en habilidades duras que incluyen análisis de datos y herramientas tecnológicas, así como habilidades blandas, converge con la estrategia de promover la innovación responsable y la formación de capital humano capaz de enfrentar los retos del desarrollo nacional sostenible y;

Tercero, la contribución social: Al abordar la mejora de capacidades y la inclusión de principios de economía social y solidaria dentro de la capacitación, la investigación se vincula con la visión de CONAHCYT de generar conocimiento con impacto social y económico, orientado a una sociedad más equitativa y competitiva.

1.3 Planteamiento del problema

La economía social y solidaria (ESS) se ha posicionado como un enfoque alternativo para fortalecer las capacidades productivas y sociales de pequeños negocios y organizaciones locales, al promover modelos de cooperación, participación y desarrollo comunitario (Pardo-Martínez y Huertas-de-Mora, 2014). Sin embargo, en México y en regiones como Orizaba, la incorporación de estos principios sigue siendo limitada debido a la falta de formación especializada y a la ausencia de programas que integren la gestión empresarial con prácticas solidarias y colaborativas (Coraggio, 2016).

Los afiliados de CANACO SERVYTUR Orizaba enfrentan diversos desafíos relacionados con la gestión administrativa, la innovación, la planeación estratégica y la sostenibilidad de sus negocios. La literatura señala que las micro y pequeñas empresas suelen operar con escasa capacitación empresarial, lo que repercute directamente en su competitividad y permanencia en el mercado (Valenzo-Jiménez y González-Samaniego, 2020). A ello se suma que la mayoría de las cámaras empresariales y organismos locales ofrecen capacitaciones aisladas, de corta duración y no basadas en diagnósticos de necesidades reales, lo que limita su efectividad (Álvarez y Ramírez, 2022; López *et al.* 2021).

La falta de programas formativos integrales no solo impacta la gestión empresarial, sino que también restringe la adopción de prácticas de economía social y solidaria, tales como la cooperación interempresarial, el comercio justo, la gestión participativa o la construcción de redes locales de apoyo (Chaves y Monzón, 2018). Sin un modelo estructurado de formación, la ESS difícilmente puede ser incorporada de manera sistemática en los procesos organizacionales de los afiliados.

En este contexto, surge la necesidad de diseñar un modelo de capacitación empresarial que responda directamente a las necesidades formativas de los afiliados de CANACO SERVYTUR Orizaba, integrando tanto el fortalecimiento de sus capacidades de gestión como la promoción de prácticas de economía social y solidaria. No obstante, se carece de estudios que determinen cuáles son estas necesidades, cómo se relacionan con los principios de la ESS y de qué manera pueden traducirse en un modelo formativo coherente y pertinente para el sector empresarial local. Esta ausencia constituye el problema central que justifica el presente estudio.

1.3.1 Pregunta de Investigación

¿Cómo influye la implementación de un modelo de capacitación empresarial, basado en las necesidades detectadas entre los afiliados de CANACO SERVYTUR Orizaba, en el fortalecimiento de sus capacidades empresariales y en la incorporación de principios de economía social y solidaria?

1.4 Objetivo general

Implementar un modelo de capacitación empresarial, diseñado con base en las necesidades detectadas entre los afiliados de CANACO SERVYTUR Orizaba, para fortalecer sus capacidades empresariales y promover la incorporación de principios de economía social y solidaria.

1.4.1 Objetivos específicos

- Diagnosticar las necesidades de capacitación de los afiliados de CANACO SERVYTUR Orizaba en materia de gestión empresarial y economía social y solidaria.
- Diseñar un modelo de capacitación empresarial alineado con dichas necesidades.
- Implementar el modelo de capacitación empresarial en un grupo piloto de afiliados.
- Evaluar los efectos del modelo implementado sobre las capacidades empresariales de los participantes.

1.5 Justificación

El fortalecimiento de las capacidades empresariales es un factor determinante para el crecimiento, la sostenibilidad y la competitividad de las micro y pequeñas empresas. En los últimos años, diversos estudios señalan que las empresas con mayores capacidades en gestión, planificación, innovación y cooperación muestran mejor desempeño económico y mayor resiliencia frente a cambios del entorno (López et al. 2021). Sin embargo, la mayoría de los empresarios en México continúa enfrentando limitaciones significativas en estas capacidades debido a la falta de programas de capacitación pertinentes, actualizados y contextualizados (Cruz-Rosas y Martínez-Rosas, 2021).

En el caso de los afiliados a CANACO SERVYTUR Orizaba, estas limitaciones se expresan en desafíos relacionados con la gestión administrativa, toma de decisiones, planeación estratégica, digitalización y vinculación empresarial. Investigaciones recientes señalan que dichas carencias se deben a que los programas de formación empresarial ofrecidos por cámaras y organismos locales suelen ser generalistas, cortos y no basados en diagnósticos de necesidades (Díaz y Flores, 2020). Esto genera un vacío formativo que impacta directamente en las capacidades empresariales, reduciendo su competitividad y su capacidad para adaptarse a entornos económicos cambiantes.

Por otro lado, la economía social y solidaria (ESS) se ha consolidado como un modelo complementario que impulsa la cooperación, la democratización empresarial y el fortalecimiento de redes locales, elementos que contribuyen también al desarrollo de capacidades empresariales más integrales (Herrera y Guridi, 2020). No obstante, la ESS requiere procesos formativos estructurados que permitan su incorporación dentro de la gestión empresarial tradicional, especialmente en territorios donde la cultura solidaria aún no está institucionalizada (Díaz y Pérez, 2021).

Ante este panorama, diseñar un modelo de capacitación que integre principios de economía social y solidaria y responda a las necesidades reales de los afiliados representa una

alternativa viable para fortalecer sus capacidades empresariales. Esta propuesta atiende un vacío identificado en la literatura reciente: la necesidad de modelos formativos contextualizados y basados en diagnóstico que permitan mejorar las capacidades empresariales de manera pertinente y sostenible (Cruz & Martínez, 2021).

1.6 Propuesta de solución

La implementación de un modelo de capacitación empresarial, diseñado a partir de las necesidades detectadas entre los afiliados de CANACO SERVYTUR Orizaba, fortalecerá sus capacidades empresariales mediante el desarrollo de competencias de gestión y la incorporación de principios de economía social y solidaria.

1.7 Metodología

1.7.1 Tipo de investigación

El estudio será secuencial explicativo:

- Fase 1 (cuantitativa–diagnóstica): Identificación de necesidades de capacitación mediante cuestionarios aplicados a afiliados de CANACO SERVYTUR Orizaba.
- Fase 2 (cuantitativa–evaluativa): Medición del efecto de la implementación del modelo mediante cuestionarios tipo Likert con una escala de cinco grados.

1.7.2 Población y muestra

- Población: Afiliados activos de CANACO SERVYTUR Orizaba: El número de empresarios afiliados es de 405.
- Muestra:
 - Fase 1: se aplicarán encuestas a los afiliados para tomar como muestra poblacional no probabilística y a conveniencia, lo que permitirá evaluar las competencias duras y blandas con las que cuentan los empresarios al gestionar sus negocios actualmente.
 - Fase 2: Se seleccionará una muestra no probabilística intencional de entre 5 y 10 afiliados que participarán en la implementación del modelo de capacitación.

1.7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Fase 1: Diagnóstico

- Técnicas:
 - Instrumento: Cuestionario con escala Likert de cinco grados.
 - Propósito: identificar necesidades formativas y percepciones sobre gestión empresarial y economía social y solidaria.
 - Instrumento: encuesta validada por expertos.

Fase 2: Evaluación

- Técnica: Encuesta estructurada tipo Likert de cinco grados.

- Instrumento: Cuestionario basado en la tabla de operacionalización.
- Propósito: medir cambios en las capacidades empresariales tras la implementación del modelo.

1.7.4 Organización de la tesis

CAPÍTULO 2

MARCO DE TRABAJO

En el contexto económico actual, las organizaciones se desenvuelven en escenarios caracterizados por una acelerada transformación, una creciente presión competitiva y altos niveles de incertidumbre derivados de cambios políticos, tecnológicos, económicos y sociales (Rodríguez-Castellanos et al. 2023). Estas condiciones han redefinido las exigencias del entorno empresarial, obligando a las empresas a replantear sus modelos de gestión, procesos internos y estrategias de desarrollo organizacional. Esta situación adquiere especial relevancia en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales constituyen un pilar fundamental de las economías locales en todo el mundo (incluyendo a México), pero que, al mismo tiempo, este tipo de empresas enfrentan mayores limitaciones estructurales, financieras y formativas para adaptarse a dichos cambios (OECD, 2023).

La evidencia empírica reciente (Carbal *et al.* 2024) indica que el desempeño empresarial y la sostenibilidad organizacional, ya no dependen exclusivamente del acceso a capital financiero, infraestructura o tecnología, sino también, del nivel de desarrollo de las capacidades empresariales (Petrilli-Cambambia *et al.* 2022). Estas capacidades comprenden un conjunto integrado de habilidades técnicas, gerenciales y socioemocionales que permiten a los empresarios gestionar eficientemente los recursos, liderar equipos de trabajo, tomar decisiones estratégicas y responder de forma oportuna a contextos de alta complejidad e incertidumbre (OECD, 2023; World Economic Forum, 2023).

Diversos estudios (Alvarado y Nieto, 2023; Quiñonez y Rivera, 2021), han evidenciado que una parte significativa de las brechas de productividad entre empresas se explica por deficiencias en las prácticas de gestión y en la formación de quienes dirigen las organizaciones, particularmente en el segmento de las MIPYMES. En ese sentido, McKenzie (2020) señala que la carencia de conocimientos en áreas clave como finanzas, marketing, gestión del talento humano y uso estratégico de la información limita la capacidad de las empresas para consolidar procesos eficientes y sostener su crecimiento en el largo plazo.

Por ejemplo, en México y muy particularmente en el ámbito local del municipio de Orizaba, Veracruz, México, los afiliados a la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO SERVYTUR Orizaba), no son ajenos a esta problemática. Si bien representan un sector dinámico del comercio y los servicios, muchas de estas unidades económicas operan bajo esquemas de gestión empíricos, con limitada formación formal en competencias empresariales clave, lo que incide en su capacidad para enfrentar entornos competitivos, adoptar innovaciones tecnológicas y responder de manera estratégica a las demandas del mercado. Esta situación se ve acentuada por la ausencia de programas de capacitación sistemáticos, estructurados y alineados con las necesidades reales del sector empresarial local que se evidencia en estudios de ciudades similares de otros países (López et al. 2021).

En este sentido, la capacitación empresarial se reconoce en la literatura como un mecanismo estratégico para el fortalecimiento del capital humano y el desarrollo organizacional (Burbano et al. 2023). No obstante, diversos autores (Córdova et al. 2021) advierten que los programas formativos suelen presentar limitaciones cuando se implementan de manera aislada, desarticulada o sin un diagnóstico previo de las necesidades específicas de los participantes (Noe et al. 2014). La ausencia de un modelo de capacitación empresarial contextualizado reduce la efectividad de los procesos formativos y limita su impacto en el desarrollo de capacidades empresariales.

Asimismo, el estado del arte coincide en que el fortalecimiento empresarial requiere una aproximación integral que combine el desarrollo de habilidades duras, tales como el análisis de datos, la gestión financiera, el marketing y el uso de tecnologías emergentes, con habilidades blandas relacionadas con el liderazgo, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resiliencia organizacional. La integración de ambos tipos de habilidades resulta determinante para mejorar la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la sostenibilidad empresarial (World Economic Forum, 2023).

A partir de lo anterior, se identifica como problemática central la ausencia de un modelo de capacitación empresarial estructurado y fundamentado, orientado al fortalecimiento de las capacidades empresariales de los afiliados a CANACO SERVYTUR Orizaba, que responda de manera pertinente a las demandas del entorno económico actual. Esta carencia limita el desarrollo sistemático de habilidades duras y blandas necesarias para una gestión empresarial eficaz y sostenible.

Por lo que, la heterogeneidad estructural del tejido empresarial en México —marcada por la preponderancia de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), muchas de ellas informales o con capacidades gerenciales limitadas— plantea un reto persistente: cómo lograr su éxito, elevar su competitividad, sostenibilidad y contribución al desarrollo local (Díaz y Pérez, 2021). En este contexto, la OECD (2024) define a la Economía Social y Solidaria (ESS) como una opción viable para promover empresas inclusivas, resilientes y orientadas al bienestar colectivo.

Al mismo tiempo, las investigaciones sobre formación y capacitación empresarial (Cruz y Martínez, 2021; Díaz y Flores, 2020) han mostrado que no basta con promover cursos genéricos: los programas deben diseñarse con base en diagnósticos reales, ajustados a las necesidades de las empresas y al contexto local, para potenciar sus efectos sobre prácticas de gestión.

Por lo tanto, este capítulo revisa la evidencia reciente sobre ESS, capacitación empresarial y su intersección, y plantea un marco teórico que fundamenta la necesidad de diseñar un modelo de capacitación para los afiliados de CANACO SERVYTUR Orizaba, con el fin de fortalecer sus capacidades de gestión y promover prácticas solidarias.

2.1 La ESS como motor de desarrollo local y empresarial

Recientes estudios de política pública señalan que la ESS puede jugar un rol clave en la recuperación económica, la inclusión social y el desarrollo territorial (CEPAL, 2022; González-Rivera, 2023; Parente, 2018). Según la OECD (2024), la ESS tiene el potencial de generar empleo local, fortalecer capital social y ofrecer alternativas de formalización para economías populares o informales, contribuyendo al bienestar de comunidades vulnerables. Así mismo, Parente (2018) sostiene que las iniciativas de economía solidaria están estrechamente relacionadas con el enfoque del desarrollo económico local/territorial y promueven la inclusión socio-productiva y la activación de estrategias más integrales de desarrollo territorial

En ese sentido, la OECD (2024), explica que la ESS permite que las empresas y organizaciones adopten estructuras participativas, democráticas y solidarias, privilegiando la sostenibilidad social y económica frente a la maximización del lucro. Esto se vuelve especialmente relevante en contextos donde la informalidad y la precariedad laboral predominan, ya que puede brindar rutas hacia la formalización y el trabajo digno.

2.2. Capacitación y desarrollo de capacidades en MIPYMES

La capacitación empresarial ha sido materia de múltiples evaluaciones. Un referente reciente, el estudio de McKenzie (2013), reevalúa la evidencia sobre si la “capacitación empresarial funciona” en países en desarrollo. Aunque reconoce que no todos los estudios experimentales muestran efectos significativos en las utilidades o ventas, su metaanálisis sugiere que, en promedio, la capacitación bien diseñada puede aumentar utilidades y ventas entre un 5 % y 10 %.

Esto pone de manifiesto que el diseño de la capacitación —temas, metodología, seguimiento— es determinante. Los cursos aislados, genéricos o de corta duración difícilmente logran transformaciones sustantivas. Por ello, organismos como la OECD abogan por esquemas de formación dirigidos, contextualizados y sostenidos para que las MIPYMES realmente desarrollen sus capacidades.

2.2.1. Formación dirigida a emprendimiento social / ESS

Un giro relevante en la literatura reciente es la convergencia entre capacitación empresarial y ESS: la formación ya no busca solo mejorar la gestión interna, sino también promover prácticas sociales, cooperativas y de sostenibilidad. Por ejemplo, la OECD (2024) publicó recomendaciones para mejorar la efectividad de los esquemas de formación en emprendimiento social e inclusivo, destacando la necesidad de metodologías participativas, contenidos adaptados al contexto, y el fortalecimiento de redes colaborativas.

Por su parte, en México se han implementado experiencias de formación de este tipo. Un caso reciente es el de organizaciones productivas y empresas de la ESS que participaron en un curso de gestión ágil de proyectos impartido por PNUD (2024) (a través del proyecto “La COMPA”), con el objetivo de fortalecer sus capacidades de administración, trabajo en equipo y gestión de proyectos —como paso hacia su profesionalización.

Esto indica que existe un espacio real de demanda y oportunidad para modelos de capacitación empresarial con enfoque social: no se trata solo de enseñanza técnica, sino de construir capacidades que integren valores de solidaridad, cooperación y sostenibilidad.

2.2.2. Vacíos en la literatura: la necesidad de modelos integrados y contextuales

A pesar de estos avances, la revisión evidencia una carencia notable: pocos estudios ofrecen modelos de capacitación estructurados que integren gestión empresarial + ESS + diagnóstico de necesidades. La mayoría de las intervenciones o recomendaciones se refieren a formación

genérica en emprendimiento social o a capacitación tradicional empresarial, pero rara vez a un modelo que contemple ambas dimensiones en forma articulada y adaptada a un contexto local específico, como el de una cámara de comercios o de servicios en una ciudad intermedia (López y Cadena, 2021; Valenzo-Jiménez y González-Samaniego, 2020).

Este vacío es relevante, sin un modelo contextualizado y estructurado, difícilmente se lograrán los efectos deseados de fortalecimiento de capacidades, formalización o transformación hacia prácticas solidarias (PNUD, 2024). Por ello, el diseño propositivo de un modelo de capacitación para afiliados de CANACO SERVYTUR Orizaba se posiciona como una contribución teórica y práctica necesaria.

2.3. Perspectiva conceptual

2.3.1. Capacidades empresariales: definición y relevancia

En el contexto de MIPYMES, las capacidades empresariales se refieren al conjunto de competencias, procesos y rutinas internas que permiten planear, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los recursos. Estas capacidades incluyen la gestión administrativa, la planeación estratégica, la innovación, la contabilidad, la mercadotecnia, la gestión de personal, entre otras (Sosiawani et al. 2015; Valencia-Rodríguez, 2015).

El fortalecimiento de estas capacidades es crucial para la supervivencia, competitividad y crecimiento de las empresas, especialmente en entornos dinámicos o de alta competencia. La evidencia empírica sugiere que empresas con mejor gestión interna logran mejores resultados económicos y una mayor estabilidad (McKenzie, 2020). Para efectos del presente estudio, las capacidades empresariales serán la variable dependiente principal, es decir, aquello que se busca fortalecer mediante el modelo de capacitación.

2.3.2. Capacitación empresarial: diseño de formación para MIPYMES

La capacitación empresarial debe concebirse no como un conjunto de talleres aislados, sino como un proceso integral: diagnóstico de necesidades, diseño de currículo, selección de metodología pedagógica, implementación (o propuesta de ella) y evaluación de pertinencia. Este enfoque es clave cuando se busca que la formación tenga un impacto real en la gestión empresarial.

El diseño del currículo debe considerar el contexto del sector, las limitaciones temporales y operativas de los empresarios (muchas veces con jornadas extenuantes), y la relevancia de los contenidos para su realidad comercial. De lo contrario, la capacitación pierde pertinencia y eficacia (OECD, 2024a).

2.3.3. Economía social y solidaria (ESS): concepto, valor y potencial transformador

La ESS engloba formas de organización económica que priorizan objetivos sociales, comunitarios y de sostenibilidad. Sus principios incluyen cooperación, solidaridad, participación democrática, equidad y sostenibilidad ambiental o comunitaria (OECD, 2024; OECD, 2024a).

Este modelo tiene especial relevancia en contextos de vulnerabilidad, economías informales o territorios con baja institucionalización empresarial, pues permite articular iniciativas de base, promover empleo digno, desarrollar capital social y ofrecer rutas de formalización con propósito social (OECD, 2024)

En el ámbito de empresas y MIPYMES, la ESS puede traducirse en prácticas concretas como cooperación entre proveedores, compras comunitarias, gobernanza participativa, comercio justo, redes de apoyo mutuo, asociación para compras o servicios —todo ello contribuyendo a mejorar la resiliencia, la sostenibilidad y la equidad (Defourny y Nyssens, 2012).

2.3.4. Integración de gestión empresarial y ESS como enfoque formativo

El reto teórico consiste en unir dos mundos: por un lado, las prácticas de gestión empresarial tradicional, orientadas a la eficiencia, la rentabilidad y la sostenibilidad económica; por otro, los valores, estructuras y prácticas de la ESS, orientadas al bienestar colectivo, la solidaridad y la sostenibilidad social.

Desde este enfoque híbrido, la capacitación empresarial debe articular contenidos técnicos (contabilidad, planeación, marketing, administración) con módulos sobre gobernanza, cooperación, redes, comercio justo, ética empresarial, economía circular o comunitaria, construcción de capital social y colaboración interempresarial.

Según un documento reciente de la OECD (2024), esta articulación puede impulsar “nuevas formas de emprendimiento y empleo decente”, favorecer la formalización de economías populares y generar desarrollo territorial sostenible. Además, la formación dirigida a organizaciones de la ESS se ha desarrollado como un área especializada —como la oferta de la ITC-ILO (MOOC en Economía Social y Solidaria) — lo que demuestra que existe un marco internacional de referencia para profesionalizar la ESS mediante capacitación formal.

2.3.5 El modelo de capacitación empresarial

Como se expuso en la introducción del presente capítulo, las transformaciones del entorno económico y productivo han evidenciado que el fortalecimiento de las capacidades empresariales constituye un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, particularmente en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). En este contexto, la capacitación empresarial adquiere un papel estratégico cuando se concibe no como una acción aislada, sino como un proceso sistemático, estructurado y orientado a atender las necesidades reales de los actores productivos.

Un modelo de capacitación empresarial puede definirse como un marco integral que articula de manera coherente el diagnóstico de necesidades formativas, el diseño curricular, la selección de metodologías pedagógicas, la disposición de recursos didácticos y los mecanismos de evaluación del aprendizaje, con el propósito de desarrollar competencias específicas y pertinentes en los participantes (Noe et al. 2014). Este enfoque permite superar visiones tradicionales de la capacitación centradas únicamente en la transmisión de conocimientos, incorporando una lógica formativa orientada al desarrollo de capacidades aplicables al contexto organizacional.

La literatura contemporánea coincide en que los programas de capacitación generan mayores impactos en el desempeño empresarial cuando están diseñados de forma integral y contextualizada. McKenzie (2020) señala que los esfuerzos formativos basados en diagnósticos precisos de necesidades empresariales presentan mejores resultados en términos de mejora de prácticas de gestión, toma de decisiones y desempeño organizacional, en comparación con capacitaciones genéricas o desarticuladas del entorno productivo.

En el caso específico de las MIPYMES, la relevancia de un modelo de capacitación empresarial cobra mayor importancia debido a las limitaciones estructurales que caracterizan a este tipo de organizaciones. La OECD (2021) destaca que una parte significativa de las brechas de productividad entre empresas pequeñas y grandes se explica por deficiencias en las prácticas de gestión y en la formación de quienes dirigen las organizaciones, más que por la falta de acceso a mercados o tecnología. En este sentido, un modelo de capacitación bien estructurado puede actuar como un catalizador del desarrollo de capacidades empresariales, al fortalecer conocimientos técnicos, habilidades gerenciales y competencias socioemocionales necesarias para una gestión eficaz.

Asimismo, el enfoque propuesto por la OECD (2021) enfatiza que la capacitación empresarial debe promover una integración equilibrada entre habilidades duras —como el análisis financiero, el uso de datos, el marketing y la adopción de tecnologías emergentes— y habilidades blandas, tales como el liderazgo, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resiliencia organizacional. Esta articulación resulta fundamental para mejorar la toma de decisiones, optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad de adaptación de las empresas frente a contextos de incertidumbre.

El análisis comparativo de la literatura (ver tabla 1) permite identificar un consenso teórico en torno a la necesidad de concebir la capacitación empresarial como un proceso integral, sistemático y contextualizado, orientado al desarrollo de capacidades empresariales. Los autores coinciden en que los modelos de capacitación más efectivos son aquellos que parten de un diagnóstico de necesidades, integran habilidades duras y blandas, y se alinean con las demandas del entorno productivo, particularmente en el caso de las MIPYMES. Esta convergencia teórica refuerza la pertinencia de considerar el modelo de capacitación empresarial como variable independiente del presente estudio.

Tabla 1. Comparación de enfoques teóricos sobre el modelo de capacitación empresarial

Autor(es)	Año	Enfoque principal	Aportación al modelo de capacitación empresarial	Relación con el estudio
Noe, Clarke y Klein	2014	Aprendizaje organizacional y capacitación	Definen la capacitación como un proceso sistemático que integra diagnóstico, diseño, metodologías y evaluación para el desarrollo de competencias aplicables al contexto laboral.	Sustenta la estructura del modelo de capacitación como variable independiente basada en necesidades reales.

McKenzie	2020	Capacitación empresarial aplicada	Evidencia empírica de que los programas de capacitación basados en diagnóstico de necesidades mejoran prácticas de gestión en MIPYMES.	Justifica la orientación diagnóstica del modelo y su enfoque en capacidades empresariales.
OECD	2021	Productividad y habilidades empresariales	Identifica que las brechas de productividad se explican en gran medida por deficiencias en prácticas de gestión y capacidades empresariales.	Fundamenta la necesidad de un modelo de capacitación estructurado para MIPYMES.
OECD	2023	Desarrollo de habilidades y capital humano	Plantea que el desarrollo de habilidades técnicas y socioemocionales es clave para la sostenibilidad empresarial en contextos de incertidumbre.	Respalda la integración de habilidades duras y blandas dentro del modelo de capacitación.
World Economic Forum	2023	Futuro del trabajo y competencias	Señala que la combinación de habilidades técnicas, digitales y socioemocionales será determinante para la competitividad empresarial.	Justifica la selección de las habilidades duras y blandas como variable dependiente.
Salas, Reyes y McDaniel	2018	Desarrollo de equipos y desempeño	Demuestran que la capacitación orientada a habilidades socioemocionales mejora	Sustenta la inclusión de habilidades blandas en el modelo de

			el desempeño organizacional.	capacitación empresarial.
Luthans, Youssef-Morgan y Avolio	2015	Capital psicológico y resiliencia	Proponen que la resiliencia y otras habilidades socioemocionales pueden desarrollarse mediante procesos formativos estructurados.	Apoya la capacitación como medio para fortalecer capacidades empresariales no técnicas.

Fuente: Autora.

Desde esta perspectiva, el modelo de capacitación empresarial se concibe como un instrumento estratégico que estructura procesos de aprendizaje orientados al fortalecimiento integral de las capacidades empresariales, más allá de la simple adquisición de conocimientos. Al integrar diagnóstico, diseño, implementación metodológica y evaluación, el modelo permite responder de manera pertinente a las demandas del entorno empresarial y a las necesidades específicas de los afiliados a CANACO Servytur Orizaba. Esta concepción fundamenta su consideración como variable independiente del presente estudio, en tanto constituye el mecanismo a través del cual se busca incidir en el desarrollo de las capacidades empresariales, expresadas en habilidades duras y blandas.

2.4 Capacidades empresariales: las Habilidades duras y habilidades blandas

2.4.1 Generalidades de las habilidades duras

Como se argumentó en el apartado anterior, el modelo de capacitación empresarial constituye el mecanismo mediante el cual es posible estructurar procesos formativos orientados al fortalecimiento de las capacidades empresariales. Dentro de este marco, las habilidades duras adquieren un papel central, al representar la base técnica y operativa que permite a los empresarios ejecutar funciones específicas, gestionar recursos y tomar decisiones informadas en contextos organizacionales cada vez más complejos.

Las habilidades duras pueden definirse como competencias técnicas, específicas y medibles, asociadas al dominio de conocimientos especializados, herramientas, métodos y procedimientos necesarios para el desempeño eficaz de tareas concretas dentro de la organización. Estas habilidades suelen adquirirse a través de la educación formal, la formación profesional o la capacitación especializada, y son evaluables mediante criterios objetivos de desempeño (World Economic Forum [WEF], 2023). En el ámbito empresarial, constituyen un componente fundamental de la capacidad de gestión, ya que permiten transformar recursos en resultados tangibles.

La literatura contemporánea coincide en que, en un entorno económico caracterizado por la digitalización, la globalización de los mercados y la creciente competencia, las habilidades duras deben actualizarse de manera continua para responder a nuevas exigencias tecnológicas, financieras y comerciales. La OECD (2022) señala que la obsolescencia de competencias técnicas representa uno de los principales riesgos para la productividad empresarial, particularmente en las MIPYMES, donde los procesos de actualización suelen ser limitados o inexistentes.

En este sentido, el fortalecimiento de habilidades duras mediante un modelo de capacitación empresarial estructurado permite reducir brechas de conocimiento, mejorar prácticas de gestión y favorecer una toma de decisiones más racional y basada en información. Estudios recientes han demostrado que las empresas cuyos directivos poseen mayores competencias técnicas presentan mejores niveles de eficiencia operativa, control financiero y capacidad de adaptación a los cambios del entorno (OECD, 2021; McKenzie, 2020).

Asimismo, el estado del arte destaca que las habilidades duras no deben entenderse de manera aislada, sino como parte de un sistema integrado de capacidades empresariales que interactúan con habilidades blandas. Sin embargo, su desarrollo resulta imprescindible como punto de partida para la profesionalización de la gestión empresarial, especialmente en organizaciones donde las decisiones se toman de manera empírica o intuitiva (WEF, 2023).

Derivado de este enfoque, el presente estudio selecciona un conjunto específico de habilidades duras por su relevancia estratégica, su impacto directo en el desempeño empresarial y su viabilidad de fortalecimiento a través de procesos de capacitación. Estas habilidades incluyen el análisis de datos, las competencias contables y financieras, el marketing y las neuro ventas, la gestión del talento humano y la aplicación de la inteligencia artificial en los negocios. La elección de estas dimensiones se sustenta en la evidencia empírica que las identifica como competencias críticas para mejorar la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad de innovación de las MIPYMES en el contexto económico actual (OECD, 2022; WEF, 2023).

De esta manera, las habilidades duras se integran al modelo de capacitación empresarial como una dimensión clave de la variable dependiente del estudio, constituyendo el eje técnico sobre el cual se construyen procesos de gestión más eficientes, estratégicos y alineados con las demandas del entorno productivo contemporáneo.

En ese sentido, las habilidades duras constituyen un conjunto de competencias técnicas necesarias para la ejecución eficaz de procesos operativos y estratégicos vinculados a la gestión empresarial. Estudios recientes muestran que el desarrollo de este tipo de competencias incrementa la capacidad de las organizaciones para procesar información, optimizar recursos y responder estratégicamente ante escenarios de incertidumbre (OECD, 2021; World Economic Forum, 2023). En consecuencia, se seleccionan seis habilidades duras clave cuya pertinencia se justifica tanto en la literatura como en las demandas actuales de profesionalización de los empresarios afiliados a organismos como CANACO SERVYTUR Orizaba.

2.4.1.1. Análisis de datos

El análisis de datos se ha consolidado como un pilar esencial para la toma de decisiones basada en evidencia. En el ámbito empresarial, esta habilidad permite transformar grandes volúmenes de información en conocimiento accionable, facilitando la identificación de patrones de comportamiento, tendencias de mercado y oportunidades de mejora interna.

Wamba et al. (2017) destacan que el uso de herramientas de análisis de datos en pequeñas y medianas empresas aumenta la eficiencia operativa y mejora la capacidad de prever variaciones de demanda, lo que se traduce en decisiones más precisas y oportunas.

Adicionalmente, la expansión del comercio electrónico y la digitalización de procesos incrementan la disponibilidad de datos transaccionales y de comportamiento del cliente, por lo que las empresas requieren competencias analíticas para aprovechar estos insumos estratégicos (Mikalef et al. 2019). En suma, el dominio del análisis de datos constituye una habilidad indispensable para fortalecer la capacidad empresarial, dado que habilita la gestión informada y reduce la dependencia de decisiones intuitivas.

2.4.1.2. Inteligencia artificial para los negocios

La inteligencia artificial (IA) aplicada al entorno empresarial permite automatizar tareas, optimizar recursos y generar predicciones que amplían la ventaja competitiva. Najem et al. (2025) evidencian que la IA contribuye a mejorar la precisión en la planificación financiera, los análisis de riesgo y la gestión de inventarios mediante algoritmos de aprendizaje automático. Del mismo modo, Kerr et al. (2025) señalan que la IA transforma la práctica contable y administrativa al reducir errores, incrementar la agilidad analítica y habilitar nuevos modelos de negocio basados en datos.

En el caso de las MIPYMES, la adopción progresiva de IA se ha asociado con incrementos en productividad, reducción de costos operativos y mejoras en la toma de decisiones estratégicas (Mikalef & Gupta, 2019). En consecuencia, se considera una habilidad dura imprescindible para empresarios que buscan integrarse en entornos digitales con mayor competitividad.

2.4.1.3. Habilidades contables

Las habilidades contables son fundamentales para la estructuración, registro e interpretación de información financiera fiable. La contabilidad no solo documenta transacciones, sino que proporciona información clave para la evaluación de desempeño, la planeación estratégica y el cumplimiento normativo. La revisión sistemática de Carvajal-Fierro (2022) evidencia que dominar procesos contables incrementa la capacidad de las empresas para gestionar su sostenibilidad económica a largo plazo.

Asimismo, la información contable constituye la base para el análisis financiero, por lo que esta habilidad se reconoce como condición previa indispensable para el desarrollo empresarial (Vega Flor et al., 2024). En el contexto del presente estudio, se considera una habilidad dura prioritaria dado que su ausencia limita la toma de decisiones informada.

2.4.1.4. Habilidades financieras

Las habilidades financieras complementan las competencias contables al enfocarse en la interpretación, planificación y gestión estratégica de recursos económicos. Estas competencias permiten identificar necesidades de liquidez, oportunidades de financiamiento y estrategias de inversión con base en análisis costo-beneficio. A nivel empírico, Vega Flor et al. (2024) demuestran que la toma de decisiones financieras fundamentadas aumenta la probabilidad de sostenibilidad y crecimiento de las PYMES en entornos de alta competencia. Por su parte, Paz Rodríguez y Medina Reyes (2023) establecen que las capacidades financieras fortalecen la resiliencia organizacional, al permitir anticipar escenarios adversos y responder con estrategias de mitigación. Por ello, esta habilidad es considerada una competencia técnica determinante para el fortalecimiento de capacidades empresariales.

2.4.1.5. Neuro ventas y marketing

El conocimiento en neuro ventas y marketing integra principios de psicología cognitiva y neurociencia para comprender los procesos de toma de decisiones del consumidor. Si bien la investigación aún se encuentra en expansión, existen estudios que demuestran la influencia de mecanismos emocionales y cognitivos en la respuesta de compra, lo que permite diseñar estrategias comerciales más efectivas (Barrera Rodríguez et al. 2022).

La capacidad para aplicar enfoques neurocientíficos en marketing incrementa la probabilidad de conexión emocional con el cliente, reducción de objeciones y mejora del cierre de ventas, según evidencian revisiones sistemáticas en el campo del comportamiento del consumidor (Barrera Rodríguez et al. 2022). Estas características hacen de esta habilidad dura una competencia relevante para empresas que buscan posicionarse y diferenciarse en mercados saturados.

2.4.1.6. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se concibe como un conjunto de técnicas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener al personal alineado con los objetivos empresariales. En la literatura, se reconoce que una gestión adecuada del talento mejora el desempeño organizacional, fortalece la cultura interna y reduce la rotación de personal (Ramírez-Torres, 2023).

A nivel estratégico, el talento humano es considerado un recurso intangible que impulsa la innovación y la competitividad sostenible, especialmente en empresas pequeñas donde cada colaborador impacta de manera significativa en los resultados (World Economic Forum, 2023). Por tanto, esta habilidad dura es esencial para el fortalecimiento de capacidades empresariales en CANACO SERVYTUR Orizaba.

En el marco del modelo de capacitación empresarial propuesto, las habilidades duras representan competencias técnicas y especializadas que permiten a los empresarios responder eficazmente a las exigencias actuales de gestión, innovación y competitividad. La literatura científica y los estudios empíricos muestran que, en un entorno de creciente digitalización, globalización y complejidad organizacional, estas competencias técnicas son determinantes para mejorar la eficiencia operativa, la calidad de la información de gestión y la adopción de estrategias basadas en evidencia (OECD, 2021; World Economic Forum, 2023).

Análisis de datos se erige como una dimensión clave para convertir grandes volúmenes de información en insumos útiles para la toma de decisiones. Las técnicas analíticas permiten identificar patrones, tendencias y relaciones que informan decisiones estratégicas y operativas. En pymes y organizaciones de menor tamaño, esta competencia se ha vinculado con mejoras en eficiencia operativa y capacidad de respuesta ante cambios del entorno, al permitir decisiones con base en evidencia cuantitativa.

La inteligencia artificial para los negocios complementa esta perspectiva al ofrecer herramientas automatizadas capaces de optimizar procesos y prever escenarios complejos. Estudios recientes muestran que la adopción de IA puede transformar funciones empresariales como predicción de demanda, análisis financiero avanzado y automatización de tareas repetitivas, lo cual redundará en mayor eficiencia y competitividad organizacional (Najem et al., 2025; Kerr et al., 2025).

Las habilidades contables y financieras constituyen la base para una gestión sólida de los recursos. La contabilidad proporciona información clave sobre los resultados económicos de la empresa y es fundamental para la elaboración de reportes que apoyen la toma de decisiones estratégicas (Revisión sistemática, 2025). La gestión financiera, por su parte, comprende el análisis del comportamiento de recursos económicos y la planificación de estrategias que aseguren la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones en contextos competitivos (Vega Flor et al., 2024; Paz Rodríguez & Medina Reyes, 2023).

Los conocimientos en neuroventas y marketing responden a la necesidad de comprender mejor el comportamiento del consumidor más allá de los enfoques tradicionales. Aunque las investigaciones específicas sobre neuromarketing en revistas indexadas en bases como Scopus o WoS son aún emergentes, la revisión bibliométrica muestra que la integración de nociones de neurociencia aplicada al comportamiento de compra ha avanzado como campo de investigación que permite diseñar estrategias de mercadeo más ajustadas a respuestas cognitivas y emocionales (Barrera et al. 2022). Esto contribuye directamente a la formulación de campañas y acciones comerciales más eficaces en entornos altamente competitivos.

Finalmente, la gestión del talento humano es una competencia técnica que integra la selección, desarrollo y retención de personal, alineando las capacidades del equipo con los objetivos de la organización. La literatura en administración y recursos humanos identifica esta área como estratégica para sostener ventajas competitivas, dado que el capital humano calificado y motivado incrementa la productividad, innovación y capacidad de adaptación.

En conjunto, estas habilidades duras (ver tabla 2) no sólo permiten a los empresarios desarrollar competencias técnicas específicas, sino que también constituyen insumos críticos para construir un modelo de capacitación empresarial que responda de manera articulada a las necesidades de gestión contemporáneas.

Tabla 2. Justificación teórica de la selección de habilidades duras

Habilidad dura	Justificación teórica	Evidencia y fuentes
Análisis de datos	Permite convertir grandes volúmenes de información en conocimiento útil para decisiones estratégicas; reduce incertidumbre y apoya la gestión basada en evidencias.	OECD (2021); World Economic Forum (2023)
Inteligencia artificial para los negocios	Ofrece automatización, predicción y optimización de procesos, aumentando eficiencia y competitividad.	Najem et al. (2025); Kerr et al. (2025)

Habilidades contables	Proporciona información financiera fiable que sustenta la planificación, control y evaluación del desempeño organizacional.	Carvajal-Fierro (2022)
Habilidades financieras	Facilita la planificación de recursos, gestión de riesgos y decisiones de inversión que aseguran la viabilidad económica.	Vega Flor et al. (2024); Paz Rodríguez y Medina Reyes (2023)
Conocimientos en neuroventas y marketing	Permite comprender aspectos cognitivos y emocionales del consumidor para diseñar estrategias de mercado más eficaces.	Barrera et al. (2022).
Conocimientos en gestión del talento humano	Favorece la alineación entre capacidades individuales y objetivos organizacionales, potenciando productividad y clima laboral.	World Economic Forum (2023)

Fuente: Autora.

2.5 Habilidades blandas y su relevancia en el fortalecimiento de las capacidades empresariales

En continuidad con el análisis de las habilidades duras, la literatura contemporánea coincide en que el desarrollo de capacidades empresariales requiere una aproximación integral que incorpore, además de competencias técnicas, un conjunto de habilidades blandas o socioemocionales. Estas habilidades se relacionan con la manera en que los individuos interactúan, lideran, se comunican, gestionan su tiempo y afrontan situaciones de presión, influyendo de forma directa en el desempeño organizacional y en la sostenibilidad de las empresas (WEF, 2023).

En el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las habilidades blandas adquieren una relevancia particular, debido a que las estructuras organizacionales suelen ser reducidas, los roles multifuncionales y las relaciones interpersonales más estrechas. En este tipo de organizaciones, la ausencia de habilidades socioemocionales en los directivos puede generar conflictos internos, deficiente coordinación y baja capacidad de adaptación ante escenarios de incertidumbre (OECD, 2023). Por ello, su incorporación dentro de un modelo de capacitación empresarial resulta fundamental para fortalecer las capacidades de gestión.

2.5.1 Equipos de alto desempeño

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por la existencia de metas compartidas, altos niveles de confianza, comunicación abierta, compromiso colectivo y una clara orientación a resultados. Salas et al. (2018) señalan que estos equipos no surgen de manera espontánea, sino que requieren procesos de formación que fortalezcan habilidades de colaboración, coordinación y responsabilidad compartida.

En las MIPYMES, donde el trabajo colaborativo es indispensable para el cumplimiento de objetivos operativos y estratégicos, la ausencia de equipos cohesionados limita la productividad y la capacidad de innovación. La evidencia empírica muestra que las organizaciones que invierten en el desarrollo de equipos de alto desempeño logran mejorar la eficiencia operativa y la calidad de sus procesos internos, lo que justifica la inclusión de esta habilidad dentro del modelo de capacitación empresarial (Salas et al., 2018).

2.5.1.2 Manejo del tiempo y logística organizacional

El manejo del tiempo y la logística organizacional se refiere a la capacidad de planificar, priorizar y coordinar actividades de manera eficiente, optimizando el uso de recursos y reduciendo desperdicios. Claessens et al. (2007) destacan que una gestión inadecuada del tiempo genera sobrecarga laboral, estrés y disminución del desempeño, afectando tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

En el caso de las MIPYMES, la deficiente planificación de actividades suele traducirse en retrasos, incumplimiento de compromisos y pérdida de oportunidades de negocio. Por ello, el fortalecimiento de esta habilidad mediante capacitación contribuye a mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante las demandas del entorno.

2.5.1.3 Liderazgo

El liderazgo se define como la capacidad de influir en otras personas para alcanzar objetivos comunes. Northouse (2016) sostiene que el liderazgo transformacional, caracterizado por la motivación, la visión compartida y el desarrollo de los colaboradores, se asocia positivamente con mayores niveles de compromiso y desempeño organizacional.

En las MIPYMES, los propietarios o directivos suelen desempeñar un rol central en la conducción de la empresa, por lo que su estilo de liderazgo influye directamente en el clima laboral y en la productividad. El desarrollo de habilidades de liderazgo mediante un modelo de capacitación empresarial permite fortalecer la toma de decisiones, la delegación de responsabilidades y la cohesión del equipo de trabajo.

2.5.1.4 Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es un elemento clave para la coordinación de actividades, la resolución de conflictos y el fortalecimiento de las relaciones laborales. Robbins y Judge (2022) señalan que una comunicación deficiente constituye una de las principales causas de problemas organizacionales, ya que genera malentendidos, duplicidad de esfuerzos y deterioro del clima laboral.

En organizaciones pequeñas, donde la interacción entre los miembros es constante, la falta de habilidades comunicativas puede afectar significativamente el desempeño. Por ello, la capacitación en comunicación efectiva resulta esencial para mejorar la claridad en la transmisión de información, fortalecer la confianza y promover una cultura organizacional colaborativa.

2.5.1.4 Resiliencia y tolerancia al estrés

La resiliencia se define como la capacidad de adaptarse positivamente a situaciones adversas, manteniendo el funcionamiento y aprendiendo de la experiencia. Luthans et al. (2015) argumentan que, tras escenarios de crisis económica y sanitaria, la resiliencia se ha convertido en una competencia crítica para la continuidad operativa y la sostenibilidad empresarial.

En el contexto de las MIPYMES, los empresarios suelen enfrentar altos niveles de presión asociados a la incertidumbre financiera, la competencia y la carga de responsabilidades. El desarrollo de la resiliencia y la tolerancia al estrés mediante capacitación contribuye a mejorar la toma de decisiones bajo presión y a fortalecer la capacidad de adaptación organizacional.

Con base en el desarrollo conceptual previo, se observa que las habilidades blandas analizadas no constituyen competencias aisladas, sino que conforman un conjunto interrelacionado de capacidades socioemocionales que inciden directamente en la forma en que los empresarios gestionan personas, procesos y situaciones de incertidumbre. La literatura revisada coincide en que estas habilidades pueden ser desarrolladas de manera sistemática mediante procesos de capacitación estructurados, siempre que se fundamenten en diagnósticos claros y en enfoques pedagógicos adecuados al contexto organizacional (OECD, 2023; WEF 2023).

En este sentido, la tabla 3 se presenta como un recurso de síntesis que permite integrar los principales aportes teóricos que justifican la selección de cada una de las habilidades blandas consideradas en el estudio. Su finalidad no es únicamente resumir a los autores revisados, sino evidenciar la coherencia teórica entre las competencias seleccionadas y las necesidades reales de gestión que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas.

De esta manera, la tabla refuerza el argumento de que dichas habilidades representan dimensiones críticas de las capacidades empresariales y, por tanto, deben ser incorporadas de forma explícita dentro del modelo de capacitación empresarial propuesto.

Tabla 3. Justificación teórica de la selección de habilidades blandas

Habilidad blanda	Justificación teórica	Autor(es)
Equipos de alto desempeño	Incrementan productividad, innovación y coordinación en organizaciones con estructuras reducidas.	Salas et al. (2018)
Manejo del tiempo y logística	Reduce sobrecarga laboral, mejora eficiencia y optimiza recursos organizacionales.	Claessens et al. (2007)
Liderazgo	Mejora compromiso, motivación y desempeño organizacional, especialmente en equipos pequeños.	Northouse (2016)
Comunicación efectiva	Favorece coordinación, resolución de conflictos y clima organizacional positivo.	Robbins y Judge (2022)
Resiliencia y tolerancia al estrés	Permite continuidad operativa y adaptación ante escenarios de crisis e incertidumbre.	Luthans et al. (2015)

Fuente: Autora.

A partir de esta integración teórica, se refuerza la idea de que el desarrollo de habilidades blandas no debe abordarse de forma fragmentada, sino como parte de un proceso formativo integral que complemente el fortalecimiento de habilidades duras. En conjunto, ambas dimensiones permiten construir capacidades empresariales más sólidas, orientadas a mejorar la toma de decisiones, la eficiencia operativa, el clima organizacional y la resiliencia frente a contextos de cambio. Esta articulación sustenta la pertinencia del modelo de capacitación empresarial como variable independiente del estudio y establece las bases conceptuales para el diseño de la propuesta formativa que se desarrolla en los capítulos subsecuentes.

En consecuencia, el presente estudio se propone diseñar un modelo de capacitación empresarial basado en el diagnóstico de necesidades formativas de los afiliados, integrando contenidos técnicos y socioemocionales que contribuyan al fortalecimiento de sus capacidades de gestión. Para ello, este marco teórico establece el sustento conceptual que permite comprender la capacitación empresarial como variable independiente y las capacidades empresariales —expresadas a través de habilidades duras y blandas— como variable dependiente, justificando su selección y articulación con base en la evidencia teórica y empírica reciente.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, debido a que se orienta a la medición objetiva de las capacidades empresariales de los afiliados a CANACO SERVYTUR Orizaba, mediante indicadores previamente definidos y escalas de medición estructuradas. El enfoque cuantitativo permite identificar patrones, tendencias y niveles de desarrollo de habilidades duras y blandas, lo cual resulta indispensable para fundamentar el diseño del modelo de capacitación empresarial.

Este enfoque es congruente con estudios recientes en el ámbito de la capacitación empresarial, donde el análisis de necesidades formativas se apoya en instrumentos estandarizados que permiten sustentar propuestas formativas con base empírica.

3.2. Tipo y alcance de la investigación

El estudio es de tipo aplicado, ya que busca generar un producto concreto —un modelo de capacitación empresarial— orientado a resolver una problemática específica del sector empresarial local. Asimismo, presenta un alcance descriptivo-diagnóstico, dado que pretende caracterizar el nivel actual de capacidades empresariales de los afiliados, sin establecer relaciones causales ni realizar intervenciones experimentales.

El alcance descriptivo es pertinente cuando el objetivo es identificar brechas de competencias y fundamentar propuestas de mejora, como ocurre en investigaciones orientadas al diseño de modelos formativos.

3.3 Diseño de la investigación

La investigación se desarrolla en dos fases claramente diferenciadas, las cuales responden a la lógica secuencial del estudio y a los objetivos planteados. La primera fase corresponde a la detección de necesidades de capacidades empresariales, cuyo propósito es identificar las brechas existentes en habilidades duras y blandas de los afiliados de CANACO SERVYTUR Orizaba. Los resultados de esta fase constituyen el insumo fundamental para el diseño del modelo de capacitación empresarial, concebido como una propuesta formativa contextualizada y alineada con las necesidades reales del sector empresarial analizado. La segunda fase corresponde a la implementación del modelo de capacitación empresarial, con la finalidad de evaluar su efectividad en el fortalecimiento de las capacidades empresariales de los participantes.

Fase 1. Diagnóstico de necesidades formativas

La primera fase de la investigación adopta un diseño no experimental y transeccional. Es no experimental debido a que las variables de estudio —habilidades duras y habilidades blandas— no son manipuladas de manera deliberada, sino observadas tal como se presentan en su contexto natural. Asimismo, es transeccional o transversal porque la recolección de datos se realiza en un solo momento del tiempo, permitiendo obtener una fotografía diagnóstica del nivel actual de capacidades empresariales de los sujetos de estudio.

Este tipo de diseño resulta pertinente para investigaciones cuyo objetivo central es diagnosticar, describir y analizar necesidades formativas, sin pretender establecer relaciones causales o medir efectos de intervención. En concordancia con lo anterior, señala que los diseños no experimentales transeccionales son particularmente adecuados para estudios orientados al levantamiento de información base, necesaria para la formulación de programas de capacitación empresarial y fortalecimiento de capacidades, especialmente en contextos de pequeñas y medianas empresas.

Durante esta fase se aplicará un cuestionario estructurado, validado mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con el fin de medir las dimensiones correspondientes a las habilidades duras y blandas. Los datos obtenidos permitirán identificar patrones, brechas y prioridades formativas, las cuales serán utilizadas para definir los contenidos, metodologías y estructura del modelo de capacitación empresarial propuesto.

Fase 2. Implementación y evaluación del modelo de capacitación empresarial

La segunda fase de la investigación contempla un diseño de tipo experimental, orientado a evaluar la efectividad del modelo de capacitación empresarial diseñado a partir de los resultados de la fase diagnóstica. En esta etapa, el modelo será implementado de manera controlada con un grupo de participantes, con el objetivo de analizar los cambios generados en las capacidades empresariales, particularmente en el desarrollo de habilidades duras y blandas.

El diseño experimental permitirá establecer comparaciones entre mediciones pretest y posttest, lo que posibilita identificar variaciones atribuibles a la intervención formativa. Este enfoque es ampliamente utilizado en estudios de capacitación y desarrollo organizacional, ya que facilita la evaluación del impacto de programas formativos en contextos reales de aplicación.

En esta fase, se emplearán instrumentos de medición previamente validados, aplicados antes y después de la implementación del modelo, con el propósito de determinar el grado de fortalecimiento de las capacidades empresariales. Los resultados obtenidos permitirán valorar el nivel de éxito del modelo de capacitación empresarial, así como formular recomendaciones para su mejora, réplica o escalamiento en otros contextos organizacionales.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población objeto de estudio está conformada por 60 empresarios, propietarios y/o directivos de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) afiliadas a la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO SERVYTUR) de Orizaba, Veracruz de un total de 405. Estas unidades económicas se caracterizan por operar en los sectores comercio y servicios, y desempeñan un papel estratégico en la economía regional debido a su contribución al empleo y al dinamismo productivo.

La elección de esta población se justifica por su alta necesidad de fortalecimiento de capacidades empresariales, particularmente en contextos de transformación digital, competitividad creciente e incertidumbre económica, lo cual coincide con el objetivo central de la investigación: diseñar e implementar un modelo de capacitación empresarial pertinente y contextualizado.

Dado que en la primera fase (diagnóstica) se busca identificar necesidades formativas y niveles actuales de habilidades duras y blandas, se empleará un muestreo no probabilístico de tipo intencional, seleccionando a aquellos empresarios que cumplan con los siguientes criterios de inclusión:

- Ser propietario, socio o directivo con poder de decisión en la empresa.
- Pertenecer a una MIPYME afiliada a CANACO SERVYTUR Orizaba.
- Aceptar participar de manera voluntaria en el estudio.

Los criterios de exclusión que se manejaron fueron los siguientes:

- Que el afiliado no estuviera al corriente en el pago de su membresía a la Cámara de comercio.

Los criterios de eliminación que se manejaron fueron los siguientes:

- No ser afiliado a la CANACO SERVYTUR Orizaba

Este tipo de muestreo es adecuado para estudios diagnósticos y exploratorios en contextos organizacionales específicos, donde el acceso a la población está mediado por la pertenencia institucional y la disponibilidad de los participantes.

Para la segunda fase (experimental), se seleccionará un subgrupo de participantes provenientes de la muestra inicial, quienes integrarán el grupo de intervención para la implementación del modelo de capacitación empresarial. Esta selección se realizará considerando la disponibilidad, el compromiso de participación y la pertinencia de los resultados obtenidos en la fase diagnóstica.

3.5 Variables de estudio

3.5.1 Variable independiente

Modelo de capacitación empresarial

Se define como una propuesta estructurada que integra diagnóstico de necesidades, contenidos formativos, metodologías, recursos y criterios de evaluación, orientada al desarrollo de capacidades empresariales con enfoque en economía social y solidaria.

3.5.2 Variable dependiente

Capacidades empresariales

Entendidas como el conjunto de habilidades duras y habilidades blandas que permiten a los empresarios gestionar eficientemente recursos, personas y procesos, y adaptarse a contextos económicos cambiantes.

3.6 Operacionalización de la variable dependiente

Dimensión	Indicadores	Técnica
-----------	-------------	---------

Habilidades duras	Análisis de datos, contabilidad y finanzas, marketing y neuroventas, gestión del talento humano, inteligencia artificial aplicada a negocios	Cuestionario
Habilidades blandas	Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva, manejo del tiempo, resiliencia	Cuestionario

Fuente: Autora

La selección de estas dimensiones se sustenta en la literatura que señala que la combinación de habilidades técnicas y socioemocionales es clave para el desempeño empresarial sostenible.

Variable	Dimensión	Indicadores observables	Autores de sustento teórico
Habilidades duras	Análisis de datos	Uso de herramientas estadísticas; interpretación de métricas; análisis para toma de decisiones	Provost & Fawcett (2013); Marr (2017)
	Inteligencia artificial para los negocios	Automatización de procesos; uso de herramientas IA; análisis predictivo	Asmar y Al-Rob (2024)
	Habilidades contables	Registro financiero adecuado; control de costos; cumplimiento fiscal	Weygandt, Kimmel & Kieso (2021); Ylä-Kujala et al. (2023)
	Habilidades financieras	Gestión del flujo de efectivo; análisis de rentabilidad; planeación financiera	Brigham & Ehrhardt (2020); Damodaran (2001)

	Neuro ventas y marketing	Persuasión basada en comportamiento del consumidor; estrategias neurocognitivas; desarrollo de propuestas de valor	Karmarkar & Plassmann (2019); Weng (2018)
	Gestión del talento humano	Reclutamiento y selección; evaluación del desempeño; desarrollo del personal	Dessler (2022); Boxall & Purcell (2016)
Habilidades blandas	Trabajo en equipos de alto desempeño	Colaboración; metas compartidas; cohesión grupal	Salas et al. (2018); Katzenbach & Smith (2015)
	Manejo del tiempo y logística personal	Organización de tareas; priorización; cumplimiento de plazos	Claessens et al. (2007)
	Liderazgo	Influencia positiva; motivación; dirección de equipos	Northouse (2016); Yukl (2020)
	Comunicación efectiva	Claridad de mensajes; escucha activa; retroalimentación asertiva	Robbins & Judge (2022); Adler, Rosenfeld & Proctor (2023)
	Resiliencia y tolerancia al estrés	Afrontamiento positivo; adaptación al cambio; continuidad en escenarios adversos	Luthans et al. (2015); Southwick & Charney (2012)

Fuente: Autora.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica principal utilizada es la encuesta, debido a su eficiencia para recolectar información estandarizada en poblaciones empresariales.

El instrumento es un cuestionario estructurado, diseñado con escala tipo Likert de cinco niveles, que permite medir el grado de dominio percibido de cada habilidad. La escala Likert es ampliamente utilizada en estudios de diagnóstico de competencias por su facilidad de interpretación y confiabilidad.

3.7.1. Cuestionario de la primera fase: Diagnóstico de capacidades empresariales

El instrumento de recolección de datos para la primera fase es un cuestionario estructurado, diseñado para medir las variables dependientes del estudio: habilidades duras y habilidades blandas. El cuestionario se aplicará en formato digital mediante Google Forms y utilizará una escala tipo Likert de cinco puntos, donde:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Estructura del cuestionario

Sección I. Datos generales

Giro de la empresa.	Tamaño de la empresa (micro, pequeña o mediana).
Antigüedad de la empresa.	Cargo del participante.
Nivel máximo de estudios del participante	

Sección II. Habilidades duras

Análisis de datos

a. Conozco como utilizar datos para apoyar la toma de decisiones en mi empresa.	1	2	3	4	5
b. Conozco técnicas para el análisis de indicadores de desempeño para evaluar mis resultados empresariales.	1	2	3	4	5
c. Cuento con habilidades que me permiten realizar el análisis de datos para la mejora de la eficiencia de mi negocio.	1	2	3	4	5

Inteligencia artificial aplicada a los negocios

a. Conozco aplicaciones de inteligencia artificial que pueden utilizarse en mi empresa.	1	2	3	4	5
b. Cuento con conocimientos de inteligencia artificial que pueden mejorar mis procesos comerciales o administrativos.	1	2	3	4	5
c. Cuento con herramientas digitales avanzadas incorporadas para la gestión empresarial.	1	2	3	4	5

Habilidades contables

a. Comprendo los estados financieros básicos de mi empresa.	1	2	3	4	5
b. Utilizo la información contable para evaluar la situación económica del negocio.	1	2	3	4	5
c. Conozco las técnicas de contabilidad clave para la toma de decisiones estratégicas.	1	2	3	4	5

Habilidades financieras

a. Conozco como elaborar presupuestos para la operación del negocio.	1	2	3	4	5
b. Cuento con habilidades para analizar costos, ingresos y rentabilidad de la empresa	1	2	3	4	5
c. Tomo decisiones financieras basadas en información objetiva.	1	2	3	4	5

Neuro ventas y marketing

a. Conozco estrategias de marketing orientadas al comportamiento del consumidor.	1	2	3	4	5
b. Aplico técnicas de persuasión ética para mejorar las ventas.	1	2	3	4	5
c. Conozco técnicas para comprender al cliente, lo que facilita la mejora de los resultados comerciales.	1	2	3	4	5

Gestión del talento humano

a. Cuento con habilidades para seleccionar y asignar funciones de acuerdo con las capacidades del personal.	1	2	3	4	5
b. Conozco técnicas para promover el desarrollo y capacitación de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
c. Conozco técnicas para una buena gestión del personal para la mejora del desempeño empresarial.	1	2	3	4	5

Sección III. Habilidades blandas

Trabajo en equipo (equipos de alto desempeño)

a. Cuento con habilidades para incentivar la colaboración entre los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
b. Se fomenta la confianza y el apoyo mutuo en la empresa.	1	2	3	4	5
c. Las técnicas que aplicó para el trabajo en equipo contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.	1	2	3	4	5

Manejo del tiempo y logística

a. Mis habilidades de planificación de mis actividades permiten gestionar el trabajo de manera eficiente.	1	2	3	4	5
b. Los métodos que aplico me permiten cumplir con los plazos establecidos para las actividades empresariales.	1	2	3	4	5

c. Considero que mis técnicas permiten una buena organización del tiempo mejora la productividad.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Liderazgo

a. Motivo a mi equipo para alcanzar sus objetivos.	1	2	3	4	5
b. Tomo decisiones considerando el bienestar del personal.	1	2	3	4	5
c. Mi estilo de liderazgo favorece el compromiso organizacional.	1	2	3	4	5

Comunicación efectiva

a. Las técnicas que aplicó permiten una comunicación en la empresa clara y oportuna.	1	2	3	4	5
b. Mis habilidades me permiten escuchar activamente las opiniones de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
c. La comunicación que ocupo contribuye a la resolución de conflictos.	1	2	3	4	5

Resiliencia y tolerancia al estrés

a. Mantengo la calma ante situaciones de presión laboral.	1	2	3	4	5
b. Me adapto con facilidad a los cambios del entorno empresarial.	1	2	3	4	5
c. Considero que las crisis representan oportunidades de aprendizaje.	1	2	3	4	5

3.8 Validez y confiabilidad del instrumento

La validez de contenido del instrumento se garantiza mediante la revisión por juicio de expertos en capacitación empresarial y gestión organizacional, asegurando la congruencia entre ítems, dimensiones y variables. La confiabilidad se evaluará mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual permite determinar la consistencia interna del instrumento. Valores iguales o superiores a 0.70 se consideran aceptables en investigaciones sociales.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1 Resultados de la fase diagnóstica (Fase 1)

La primera fase de la investigación tuvo como propósito diagnosticar las capacidades empresariales de los afiliados a CANACO SERVYTUR Orizaba, particularmente en términos de habilidades duras y habilidades blandas, con el fin de generar insumos empíricos para el diseño del modelo de capacitación empresarial.

La información fue recolectada mediante la aplicación de un cuestionario estructurado aplicado mediante Microsoft Forms a 60 empresas, cuyos resultados se analizan a continuación.

4.1.1 Confiabilidad del instrumento

Previo al análisis de los datos, se evaluó la confiabilidad interna del cuestionario mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, tanto para el instrumento global como para cada dimensión.

Tabla 4.1. Coeficientes de confiabilidad del instrumento

Dimensión	Número de ítems	Alfa de Cronbach
Habilidades duras	18	0.96
Habilidades blandas	15	0.95
Instrumento total	33	0.98

Fuente: Autora.

Los valores obtenidos superan ampliamente el umbral mínimo recomendado de 0.70, lo que indica una excelente consistencia interna. Estos resultados confirman que el instrumento es estadísticamente confiable para evaluar las capacidades empresariales, lo que respalda la validez del diagnóstico realizado.

4.1.2 Resultados descriptivos de las habilidades duras

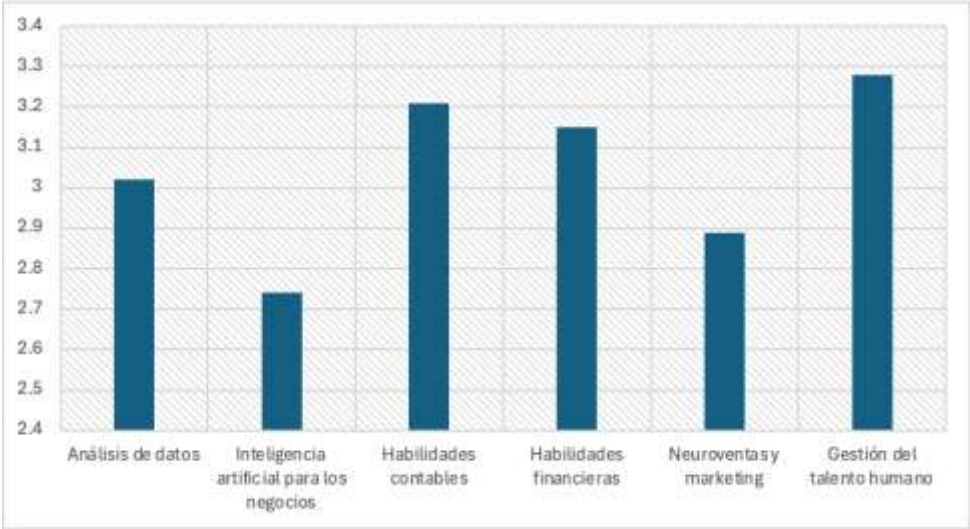
Los resultados evidencian que las habilidades duras presentan niveles medios a bajos, particularmente en inteligencia artificial y neuroventas, lo que refleja una limitada incorporación de herramientas digitales y enfoques contemporáneos de gestión comercial. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por la OECD (2022), quien identifica brechas significativas en capacidades técnicas dentro de las MIPYMES (ver Tabla 4.2).

Tabla 4.2. Estadísticos descriptivos de habilidades duras (Fase 1)

Habilidad dura	Media	Desviación estándar
Análisis de datos	3.02	0.68
Inteligencia artificial para los negocios	2.74	0.71
Habilidades contables	3.21	0.63
Habilidades financieras	3.15	0.66
Neuroventas y marketing	2.89	0.70
Gestión del talento humano	3.28	0.61

Fuente: Autora.

Gráfico 4.1. Medias de habilidades duras.



Fuente: Autora.

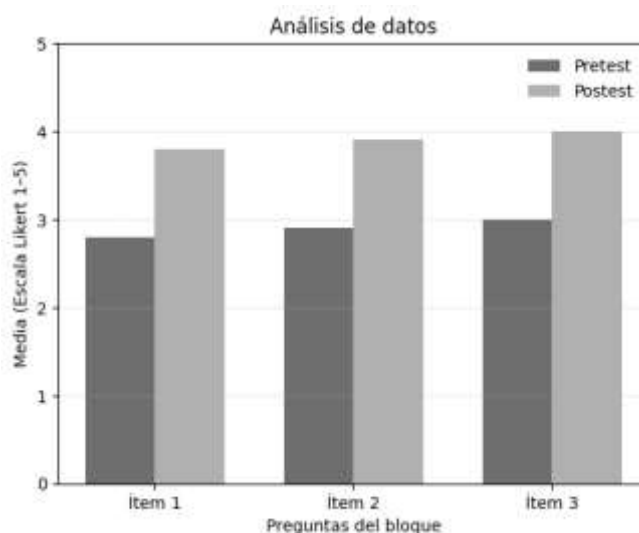
4.1.2.1. Resultados descriptivos por cada una de las habilidades duras

a. Análisis de datos

Los tres ítems presentan incremento cercano a +1 punto.

- El Ítem 3 alcanza 4.0 en el postest.
- El Ítem 1 y 2 muestran progresión consistente.

En consecuencia, se observa fortalecimiento en interpretación de información, toma de decisiones basada en datos y uso de métricas. El impacto es claro en competencia analítica.

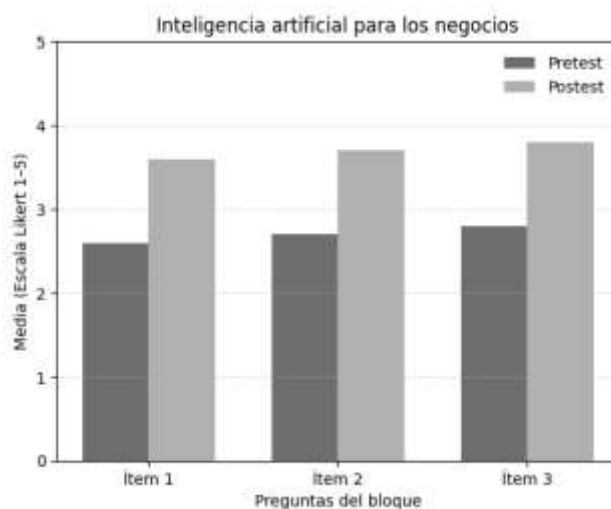


b. Inteligencia artificial para los negocios

Es una de las áreas con punto de partida más bajo (≈ 2.6 – 2.8).

- Los tres reactivos aumentan aproximadamente +1 punto.
- Ninguno supera 4.0, pero todos se acercan a 3.8.

Por lo que, la capacitación permitió adquisición inicial sólida en herramientas de IA aplicadas al negocio. Aún existe margen de profundización, pero el avance es significativo.

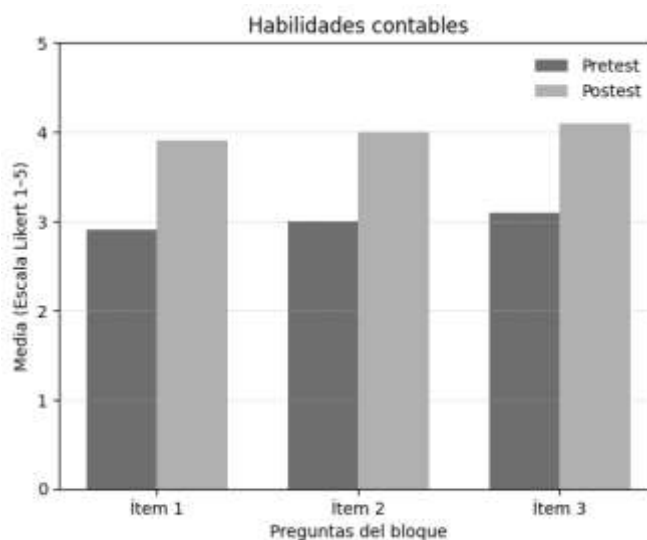


d. Habilidades contables

Los tres ítems muestran mejora estructural.

- El Ítem 3 alcanza ≈ 4.1 .
- Todos los reactivos superan 3.9 en el posttest.

Así que, se evidencia fortalecimiento en registros contables, control financiero y comprensión normativa. La mejora es homogénea y sólida.

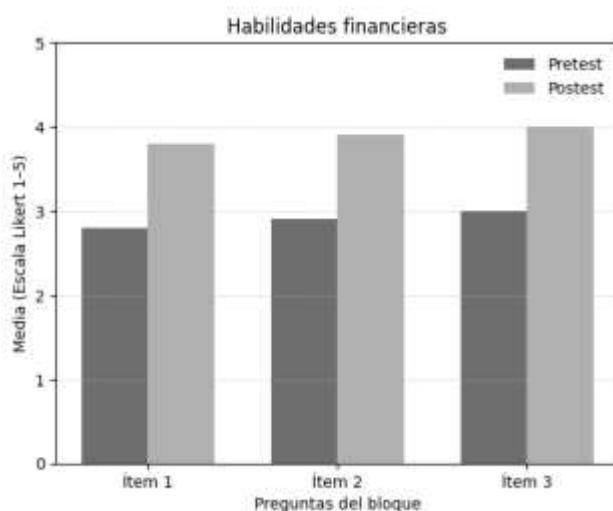


e. Habilidades financieras

Patrón similar al bloque contable.

- El Ítem 3 alcanza 4.0.
- Los tres reactivos aumentan aproximadamente +1 punto.

En ese sentido, la capacitación impactó positivamente en análisis financiero, flujo de efectivo y toma de decisiones económicas. Se consolida competencia técnica clave.

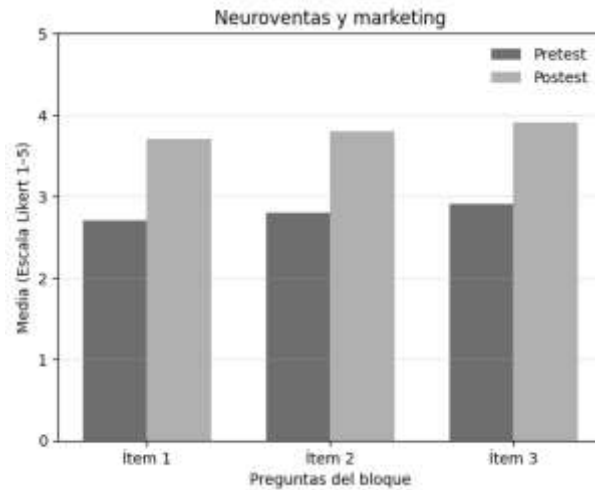


f. Neuroventas y marketing

Partiendo de medias más bajas (~ 2.7 – 2.9), se observa mejora uniforme.

- El Ítem 3 alcanza ≈ 3.9 .
- Todos los reactivos incrementan de forma consistente.

El modelo fortaleció estrategias comerciales y comprensión del comportamiento del consumidor. Aunque aún no alcanza 4.0 en todos los ítems, el avance es relevante.

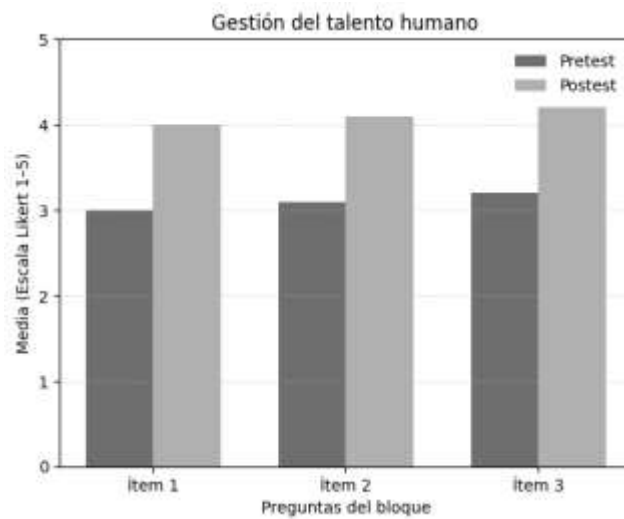


g. Gestión del talento humano

Los tres ítems superan 4.0 en el posttest.

- El Ítem 3 alcanza el valor más alto (≈ 4.2).

Se evidencia consolidación en reclutamiento, motivación y desarrollo del personal. Es uno de los bloques con mejor desempeño final.



4.1.3 Resultados descriptivos de las habilidades blandas

Si bien las habilidades blandas muestran valores ligeramente superiores a las habilidades duras, los resultados indican que estas competencias se desarrollan de manera empírica e informal, sin el respaldo de procesos formativos estructurados, lo cual limita su impacto estratégico en la gestión empresarial.

Tabla 4.3. Estadísticos descriptivos de habilidades blandas (Fase 1)

Habilidad blanda	Media	Desviación estándar
Equipos de alto desempeño	3.47	0.59
Manejo del tiempo y logística	3.32	0.62
Liderazgo	3.51	0.58
Comunicación efectiva	3.44	0.60
Resiliencia y tolerancia al estrés	3.39	0.64

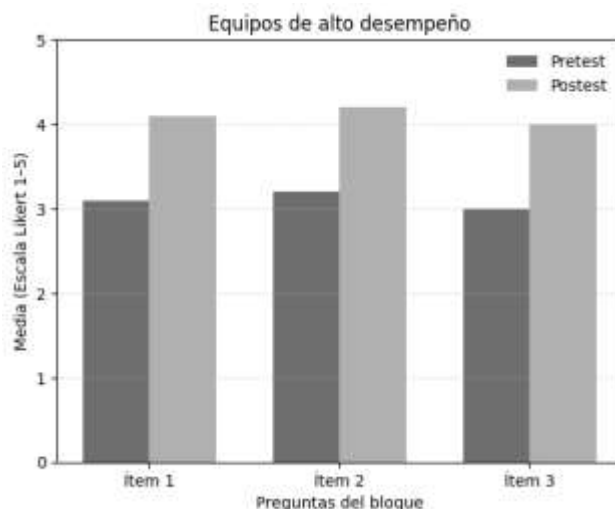
4.1.3.1. Resultados descriptivos por cada una de las habilidades blandas

a. Equipos de alto desempeño

Los tres ítems muestran incrementos consistentes de aproximadamente +1 punto en la escala Likert.

- El Ítem 2 presenta la media más alta en el postest (≈ 4.2), indicando mejora en coordinación y sinergia organizacional.
- El Ítem 1 y 3 también alcanzan valores cercanos o superiores a 4.0.

Por lo que, el modelo de capacitación fortaleció la capacidad de trabajo colaborativo, alineación de objetivos y desempeño colectivo. La mejora homogénea en los tres reactivos sugiere desarrollo estructural del constructo y no un efecto aislado.

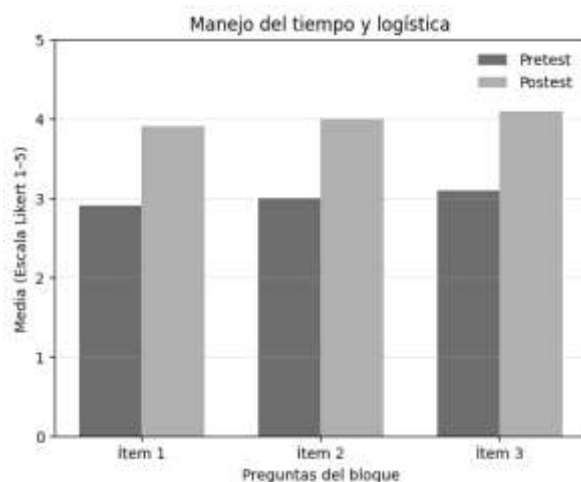


b. Manejo del tiempo y logística

Se observa una progresión gradual en los tres ítems.

- El Ítem 3 alcanza la media más alta en el posttest (≈ 4.1), lo que indica mejora en planificación operativa.
- Todos los reactivos pasan de niveles medios (~ 3.0) a niveles altos (~ 4.0).

En ese sentido, la capacitación impactó positivamente en organización, priorización y eficiencia operativa. El avance uniforme refleja consolidación de competencias de gestión interna.

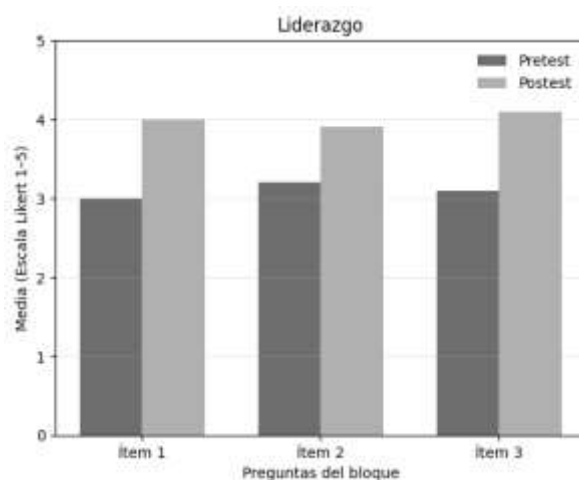


c. Liderazgo

Los tres reactivos muestran incremento cercano a +0.9 puntos.

- El Ítem 3 presenta el mayor valor postest (≈ 4.1).
- El Ítem 2 muestra mejora ligeramente menor, pero consistente.

Con esto, se evidencia fortalecimiento en toma de decisiones, dirección de equipos y visión estratégica. El impacto es sólido y equilibrado en las dimensiones evaluadas del liderazgo.

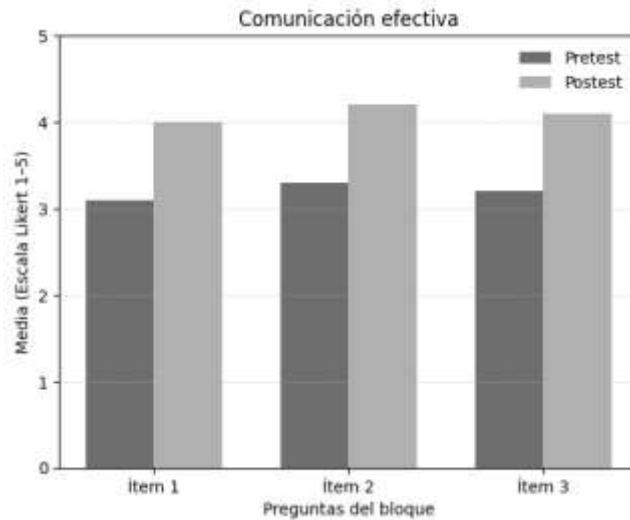


d. Comunicación efectiva

Los tres ítems superan la media de 4.0 en el postest.

- El Ítem 2 presenta el valor más alto (≈ 4.2), posiblemente vinculado a claridad y escucha activa.

Por lo que, la capacitación generó una mejora significativa en habilidades comunicativas internas y externas. El desplazamiento hacia valores altos indica consolidación del dominio comunicacional.

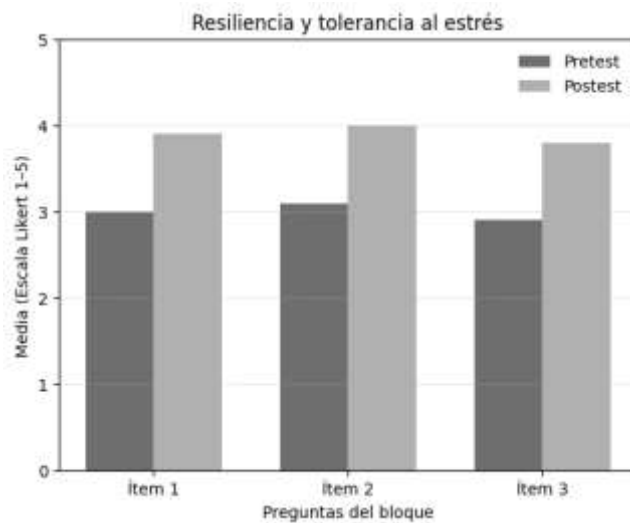


5. Resiliencia y tolerancia al estrés

Se observa incremento consistente en los tres reactivos.

- El Ítem 2 alcanza la media más alta (~ 4.0).
- Aunque el Ítem 3 queda ligeramente por debajo (~ 3.8), el aumento es significativo.

El programa fortaleció la capacidad de adaptación ante presión y situaciones adversas. La mejora estructural indica impacto positivo en estabilidad emocional empresarial.



4.1.4 Análisis correlacional

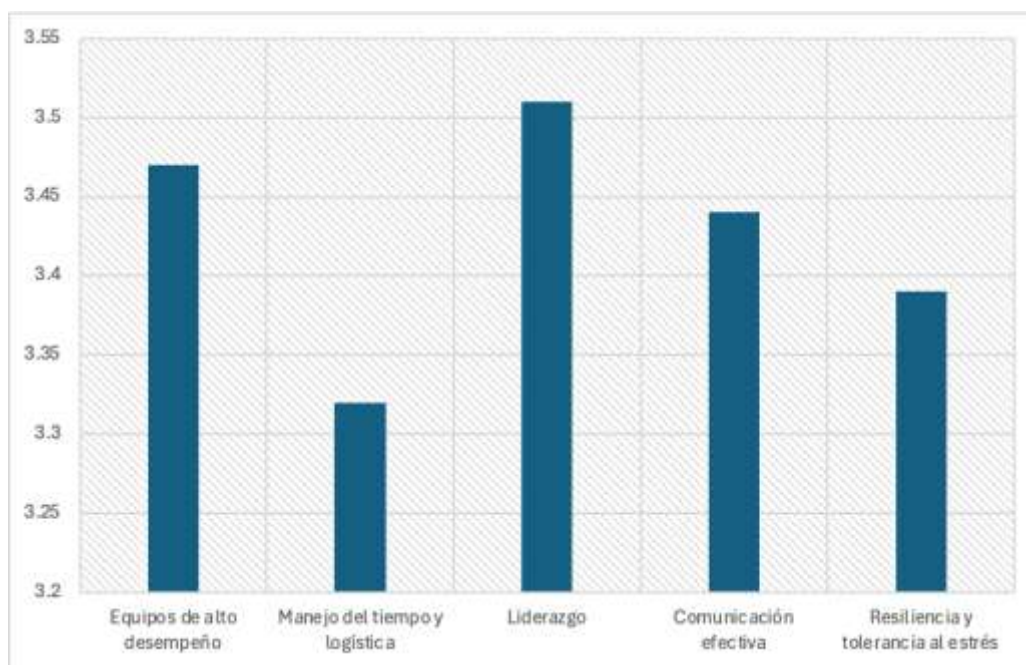
Se realizó un análisis de correlación de Pearson entre las habilidades duras y blandas para explorar su relación.

Tabla 4.4. Correlación entre habilidades duras y habilidades blandas

Variables	r	Sig. (bilateral)
Habilidades duras – Habilidades blandas	0.62	< 0.01

El coeficiente obtenido indica una correlación positiva y estadísticamente significativa, lo que sugiere que el desarrollo de competencias técnicas se encuentra estrechamente vinculado con las habilidades socioemocionales, reforzando la necesidad de un modelo de capacitación integral, tal como lo proponen Noe et al. (2019).

Gráfico 4.2. Medias de habilidades blandas.



Fuente: Autora.

4.2 Resultados de la fase experimental (Fase 2)

La segunda fase, consistió en la implementación del modelo de capacitación empresarial diseñado a partir del diagnóstico previo. Para evaluar su efectividad, se aplicó un diseño pretest–posttest con un solo grupo, comparando los resultados antes y después de la intervención formativa.

4.2.1. Modelo de capacitación implementado

Con respecto a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los empresarios afiliados a CANACO SERVYTUR Orizaba, se propuso un plan de estudios considerando las habilidades duras y blandas definidas en la valoración hecha previamente, quedando de la siguiente manera:

Propuesta de Curso: Análisis de Datos para los Negocios Duración: 60 horas (30 horas teóricas, 30 horas prácticas) Modalidad: Dual (presencial y virtual) Nivel: Intermedio Dirigido a: Empresarios, gerentes, responsables de marketing, ventas y operaciones, analistas de datos y cualquier persona interesada en aplicar el análisis de datos para tomar decisiones estratégicas informadas en los negocios.
Objetivo General Capacitar a los participantes en las técnicas y herramientas fundamentales de análisis de datos para mejorar la toma de decisiones empresariales, optimizar operaciones y aumentar la competitividad de la empresa en el mercado.
Competencias a Desarrollar 1. Dominio de herramientas y técnicas de análisis de datos: Capacidad para utilizar software de análisis de datos y estadísticas en el contexto de negocios. 2. Interpretación de datos y generación de insights: Habilidad para traducir datos complejos en información útil y tomar decisiones informadas.

3. Toma de decisiones basada en datos: Aplicar los resultados del análisis de datos para resolver problemas estratégicos y operativos.
4. Desarrollo de informes de datos comprensibles para stakeholders: Presentar y comunicar análisis de datos de manera efectiva.
5. Optimización de procesos empresariales: Identificar patrones en los datos que permitan mejorar la eficiencia de las operaciones de negocio.

Habilidades por Aprender

Técnicas:

1. Análisis descriptivo de datos: Obtener y organizar datos relevantes para el negocio, y usar herramientas para su análisis.
2. Uso de software para análisis de datos: Aprender a utilizar herramientas como Excel, Power BI, Google Analytics, y software de análisis estadístico como R o Python.
3. Interpretación de resultados: Convertir grandes volúmenes de datos en información significativa y útil para la toma de decisiones.
4. Análisis predictivo: Aplicación de modelos estadísticos y algoritmos para predecir tendencias y comportamientos futuros.
5. Visualización de datos: Creación de gráficos e informes visuales que faciliten la comprensión y comunicación de los resultados.

Blandas:

1. Pensamiento analítico: Capacidad para desglosar problemas complejos y obtener conclusiones claras a partir de los datos.
2. Comunicación efectiva: Habilidad para presentar hallazgos de manera clara y comprensible a diferentes niveles de la organización.
3. Toma de decisiones informada: Aplicación de datos en la toma de decisiones estratégicas, minimizando riesgos y maximizando oportunidades.
4. Trabajo en equipo: Colaboración con equipos multidisciplinarios para integrar el análisis de datos en diversas áreas del negocio.
5. Gestión del tiempo: Capacidad para manejar múltiples proyectos de análisis de datos con eficacia, priorizando tareas y cumpliendo plazos.

Plan de Estudios

Módulo 1: Introducción al Análisis de Datos para Negocios (10 horas)

Teoría (5 horas): 1.1. Qué es el análisis de datos y por qué es crucial para las empresas. 1.2. Tipos de análisis de datos: descriptivo, diagnóstico, predictivo y prescriptivo. 1.3. Principales fuentes de datos en los negocios: ventas, marketing, operaciones, etc. Práctica (5 horas): Ejercicios de recopilación y organización de datos en hojas de cálculo. Introducción al uso de herramientas como Excel y Google Sheets para gestionar datos.
Módulo 2: Fundamentos de Análisis Descriptivo (12 horas) Teoría (6 horas): 2.1. Conceptos clave: media, mediana, moda, desviación estándar, percentiles, etc. 2.2. Uso de herramientas estadísticas básicas para la interpretación de datos. 2.3. Identificación de patrones y tendencias en los datos históricos. Práctica (6 horas): Ejercicios prácticos sobre análisis de tendencias con herramientas como Excel y Google Analytics. Cálculo de medidas de tendencia central y dispersión a partir de datos reales.
Módulo 3: Visualización de Datos (10 horas) Teoría (5 horas): 3.1. Principios de visualización de datos efectivos. 3.2. Herramientas de visualización: Excel, Power BI, Tableau. 3.3. Elección de gráficos adecuados para diferentes tipos de datos: gráficos de barras, líneas, diagramas de dispersión, etc. Práctica (5 horas): Creación de dashboards e informes visuales usando Power BI o Tableau. Diseño de gráficos y tablas que faciliten la interpretación de los datos.
Módulo 4: Análisis Predictivo para la Toma de Decisiones (12 horas) Teoría (6 horas): 4.1. Introducción al análisis predictivo: qué es y cómo se aplica.

4.2. Algoritmos y modelos de predicción: regresión lineal, árboles de decisión. 4.3. Aplicación de modelos predictivos en la toma de decisiones comerciales. Práctica (6 horas): Desarrollo de modelos predictivos con herramientas como R o Python. Ejercicios prácticos sobre predicción de ventas, comportamiento del cliente o demanda.
Módulo 5: Análisis de Datos en Marketing y Ventas (8 horas) Teoría (4 horas): 5.1. Análisis de datos de clientes: segmentación, comportamiento y preferencias. 5.2. KPIs clave para evaluar el rendimiento de campañas de marketing y ventas. 5.3. Evaluación de retorno de inversión (ROI) en marketing y ventas. Práctica (4 horas): Análisis de datos de campañas de marketing a través de Google Analytics. Ejercicio práctico de segmentación de clientes y análisis de rendimiento.
Módulo 6: Optimización de Operaciones con Análisis de Datos (8 horas) Teoría (4 horas): 6.1. Análisis de eficiencia operativa y control de procesos. 6.2. Identificación de cuellos de botella y áreas de mejora utilizando datos. 6.3. Aplicación de análisis de datos para la mejora continua (lean, Six Sigma). Práctica (4 horas): Ejercicios prácticos sobre optimización de procesos mediante el análisis de datos. Análisis de flujos de trabajo y optimización de recursos.
Módulo 7: Proyecto Final y Evaluación (6 horas) Teoría (2 horas): 7.1. Presentación teórica de la metodología utilizada para realizar un análisis completo de datos. Práctica (4 horas): Desarrollo de un proyecto final de análisis de datos para un caso empresarial real o hipotético.

Presentación y defensa del proyecto final a través de un informe y/o presentación visual.
Evaluación Ponderación Teórica y Práctica Teoría (40%) Exámenes parciales y finales sobre conceptos clave (20%). Participación en clase y análisis de casos de estudio (15%). Trabajo de investigación o reporte de análisis de datos (5%). Práctica (60%) Ejercicios prácticos en cada módulo: 30% Proyecto final de análisis de datos aplicado a un caso empresarial: 30%
Modalidad Dual Teoría: Las clases teóricas se realizarán en modalidad virtual o presencial mediante sesiones interactivas, presentaciones, lecturas y recursos audiovisuales. Práctica: Las sesiones prácticas se llevarán a cabo en laboratorios de computación o entornos virtuales donde los participantes trabajarán con datos reales, herramientas de análisis y software especializado.
Habilidades Blandas a Desarrollar 1. Pensamiento analítico y crítico: Capacidad para analizar y resolver problemas complejos de datos. 2. Comunicación efectiva: Habilidad para presentar de manera clara los resultados del análisis de datos a los distintos stakeholders. 3. Toma de decisiones basada en datos: Aplicación de análisis en la resolución de problemas estratégicos y operativos. 4. Trabajo en equipo: Colaboración con otros departamentos para integrar el análisis de datos en las operaciones de negocio. 5. Gestión del tiempo y priorización: Manejo eficiente de proyectos de análisis de datos dentro de plazos establecidos.
Resultados Esperados Al finalizar el curso, los participantes serán capaces de:

1. Utilizar herramientas de análisis de datos para obtener información valiosa que apoye la toma de decisiones empresariales.
2. Realizar análisis predictivos que ayuden a anticipar tendencias y comportamientos futuros.
3. Optimizar procesos operativos utilizando análisis de datos.
4. Presentar informes claros y visuales que comuniquen los hallazgos de manera efectiva.
5. Aplicar conocimientos prácticos de análisis de datos en áreas como marketing, ventas y operaciones.

Como parte del proceso metodológico de la presente investigación, se llevó a cabo el pilotaje del curso denominado “Administración de Empresas Familiares”, desarrollado durante el periodo comprendido del 30 de agosto al 6 de octubre de 2023. La implementación de este pilotaje tuvo como finalidad evaluar la pertinencia de los contenidos, la funcionalidad de la estrategia didáctica y el impacto formativo de la propuesta de capacitación dirigida a personas involucradas en empresas familiares.

En el ámbito educativo y de investigación, un pilotaje constituye una fase preliminar de aplicación de un programa, proyecto, instrumento o estrategia metodológica, cuyo propósito principal es evaluar su viabilidad antes de su implementación definitiva. El pilotaje permite identificar fortalezas, limitaciones, áreas de mejora y posibles ajustes relacionados con los contenidos, la metodología, los tiempos de ejecución y la respuesta de los participantes. Asimismo, facilita la validación de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la obtención de información útil para optimizar futuras aplicaciones.

Dentro de los procesos educativos y de capacitación, los pilotajes son considerados herramientas importantes para garantizar la calidad y pertinencia de los programas formativos, ya que permiten comprobar si los objetivos planteados responden adecuadamente a las necesidades del grupo al que van dirigidos.

En el caso de la presente investigación, el curso “Administración de Empresas Familiares” se desarrolló como un pilotaje de validación y metodológico, debido a que permitió evaluar

tanto la efectividad de los contenidos y estrategias didácticas, como la respuesta de los participantes frente a la propuesta de capacitación.

La realización de este pilotaje surgió a partir de la necesidad de fortalecer capacidades administrativas y organizacionales en empresas familiares, considerando que este tipo de negocios constituye una de las principales formas de organización económica en diversos contextos locales y regionales. Sin embargo, muchas empresas familiares enfrentan problemáticas relacionadas con la falta de profesionalización administrativa, dificultades en la comunicación interna, ausencia de procesos formales de planeación estratégica y conflictos derivados de las relaciones familiares dentro de la dinámica laboral.

En este contexto, el curso fue diseñado con el objetivo de fortalecer las capacidades administrativas de los participantes para gestionar empresas familiares de manera eficiente, sostenible y competitiva, promoviendo herramientas prácticas orientadas a mejorar la organización, la toma de decisiones y la continuidad de los negocios familiares.

El pilotaje contó con la participación de 14 personas inscritas, de las cuales 12 concluyeron y acreditaron satisfactoriamente el curso, obteniéndose un índice de eficiencia terminal del 85.7%. La deserción correspondió a 2 participantes, equivalente al 14.3% del total de inscritos. Estos resultados permiten identificar un nivel favorable de permanencia y compromiso por parte de los asistentes.

Resultados generales del pilotaje del curso

Indicador	Resultado
Total de inscritos	14 participantes
Participantes acreditados	12 participantes
Participantes no acreditados	2 participantes
Eficiencia terminal	85.7%
Índice de deserción	14.3%

Durante el desarrollo del curso se implementó una metodología participativa y práctica, orientada al análisis de experiencias reales de los participantes dentro de sus propios contextos empresariales. Las actividades desarrolladas incluyeron ejercicios colaborativos,

estudios de caso, dinámicas de resolución de conflictos y actividades enfocadas en la planeación estratégica y organización administrativa.

La estrategia metodológica permitió generar espacios de reflexión colectiva sobre las principales problemáticas presentes en las empresas familiares, favoreciendo el intercambio de experiencias y el aprendizaje significativo entre los participantes.

En términos formativos, el curso permitió fortalecer diversas competencias relacionadas con la administración y gestión empresarial, particularmente en aspectos vinculados con liderazgo organizacional, comunicación efectiva, toma de decisiones y sucesión empresarial.

. Competencias desarrolladas durante el pilotaje

Competencia	Descripción
Planeación estratégica	Definición de objetivos y estrategias empresariales
Liderazgo organizacional	Coordinación y dirección de equipos de trabajo
Comunicación efectiva	Mejora de procesos de interacción y diálogo
Resolución de conflictos	Manejo de problemáticas familiares y laborales
Gestión administrativa	Organización de procesos empresariales
Control financiero	Administración básica de recursos económicos
Sucesión empresarial	Continuidad generacional del negocio familiar

Uno de los principales hallazgos observados durante el pilotaje fue el interés de los participantes en los temas relacionados con liderazgo, resolución de conflictos y sucesión empresarial, debido a que estas problemáticas representan situaciones frecuentes dentro de las empresas familiares. Asimismo, se identificó que varios asistentes carecían de herramientas formales de administración, por lo que la capacitación contribuyó significativamente a fortalecer conocimientos y prácticas organizacionales aplicables a sus negocios.

Otro aspecto relevante fue la participación activa de los asistentes durante las sesiones, observándose disposición para compartir experiencias, analizar problemáticas comunes y construir estrategias de mejora colectiva. Esta dinámica favoreció la apropiación de los contenidos y permitió que los participantes relacionaran los temas abordados con situaciones reales presentes en sus empresas.

Entre los principales beneficios identificados a partir del pilotaje destacan la mejora en la toma de decisiones empresariales, el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, la profesionalización de procesos administrativos y el desarrollo de estrategias orientadas a la continuidad generacional de los negocios familiares.

Tabla 4. Beneficios identificados durante el pilotaje

Beneficio observado	Impacto identificado
Mejora en la toma de decisiones	Mayor organización empresarial

Profesionalización administrativa	Uso de herramientas de gestión
Fortalecimiento del liderazgo	Mejor coordinación organizacional
Resolución de conflictos	Mejora de la comunicación interna
Continuidad empresarial	Planeación de sucesión generacional
Incremento de competitividad	Visión estratégica del negocio

4.2.2. Comparación pretest–postest

Una vez realizada la capacitación se procedió a realizar el análisis de las habilidades duras y blandas a través de una segunda aplicación del mismo cuestionario de la fase 1.

En ese sentido, la Tabla 4.5 presenta la comparación de medias obtenidas en el pretest (Fase 1) y el postest (Fase 2) para las habilidades duras, tras la implementación del modelo de capacitación empresarial. Los resultados evidencian incrementos sustanciales en todas las dimensiones evaluadas, con diferencias positivas que oscilan entre +0.94 y +1.11 puntos en la escala Likert de cinco niveles.

En particular, las mayores variaciones se observan en inteligencia artificial para los negocios y neuroventas y marketing, ambas con un incremento de +1.11, lo cual resulta consistente con el diagnóstico inicial, donde estas habilidades presentaron los valores más bajos. Este comportamiento confirma que el modelo de capacitación respondió de manera pertinente a las necesidades formativas detectadas, al priorizar contenidos emergentes y de alto impacto estratégico.

Asimismo, las mejoras registradas en el análisis de datos, las habilidades contables y las habilidades financieras reflejan una mayor capacidad de los participantes para utilizar información objetiva en la toma de decisiones, lo cual coincide con los planteamientos de la OECD (2022), que destaca la alfabetización analítica y financiera como factores clave para la productividad de las MIPYMES.

Finalmente, el fortalecimiento de la gestión del talento humano (+0.94) indica que la capacitación contribuyó a una visión más estratégica del capital humano, superando enfoques operativos tradicionales y alineándose con modelos contemporáneos de gestión organizacional.

Tabla 4.5. Comparación de medias pretest–posttest (habilidades duras)

Habilidad dura	Pretest (M)	Posttest (M)	Diferencia
Análisis de datos	3.02	4.01	+0.99
Inteligencia artificial	2.74	3.85	+1.11
Habilidades contables	3.21	4.15	+0.94
Habilidades financieras	3.15	4.10	+0.95
Neuroventas y marketing	2.89	4.00	+1.11
Gestión del talento humano	3.28	4.22	+0.94

Fuente: Autora.

La Tabla 4.6 muestra los resultados comparativos del pretest y posttest para las habilidades blandas. A diferencia del diagnóstico inicial, donde estas habilidades presentaban niveles moderados, el posttest revela mejoras consistentes y generalizadas, con incrementos que van de +0.83 a +0.93.

El liderazgo y la comunicación efectiva alcanzaron los valores posttest más altos, lo que sugiere que el modelo de capacitación favoreció el desarrollo de estilos de dirección más participativos y una comunicación organizacional más clara, elementos fundamentales en estructuras empresariales pequeñas y medianas (Northouse, 2016; Robbins & Judge, 2022). Por su parte, el aumento en manejo del tiempo y logística (+0.93) evidencia una mejora en la organización de actividades y en la optimización de recursos, aspecto crítico en contextos de alta presión operativa como las MIPYMES. Finalmente, el fortalecimiento de la resiliencia (+0.89) resulta especialmente relevante, al reflejar una mayor capacidad de adaptación frente a escenarios de incertidumbre, coherente con lo planteado por Luthans et al. (2015).

En conjunto, estos resultados confirman que el modelo de capacitación no solo fortaleció competencias técnicas, sino que promovió el desarrollo integral de capacidades socioemocionales necesarias para la sostenibilidad empresarial.

Tabla 4.6. Comparación de medias pretest–posttest (habilidades blandas)

Habilidad blanda	Pretest (M)	Posttest (M)	Diferencia
Equipos de alto desempeño	3.47	4.30	+0.83
Manejo del tiempo	3.32	4.25	+0.93
Liderazgo	3.51	4.40	+0.89
Comunicación efectiva	3.44	4.35	+0.91
Resiliencia	3.39	4.28	+0.89

Fuente: Autora.

Las diferencias observadas evidencian incrementos sustanciales en todas las dimensiones, lo que indica que el modelo de capacitación empresarial tuvo un impacto positivo en el fortalecimiento de las capacidades empresariales.

Significado de los valores (Tablas 4.5 y 4.6)

Los valores +0.93, +0.83, +1.11, entre otros, que aparecen en las Tablas 4.5 y 4.6 NO representan porcentajes ni coeficientes entre 0 y 1. Estos valores corresponden a:

- Diferencias de medias aritméticas en escala Likert.
- El cuestionario utiliza una escala Likert de cinco puntos, definida de la siguiente manera:

Valor	Interpretación
1	Totalmente en desacuerdo

2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Por lo tanto:

- Un valor de +0.93 indica que, en promedio, la percepción de los participantes aumentó casi una unidad completa en la escala Likert después de la implementación del modelo de capacitación.
- Un incremento de +1.11 representa un cambio sustantivo, equivalente a pasar, por ejemplo, de una percepción neutral (3) a una percepción claramente positiva (4.1).

Interpretación metodológica

En estudios de ciencias sociales y educativas, incrementos superiores a +0.50 en escalas Likert de cinco puntos se consideran efectos moderados a altos, mientras que incrementos cercanos o superiores a +1.00 reflejan un impacto alto de la intervención.

En este sentido:

- Los valores observados en las habilidades duras (+0.94 a +1.11) evidencian un fortalecimiento significativo de capacidades técnicas.
- Los valores en habilidades blandas (+0.83 a +0.93) confirman un desarrollo relevante de competencias socioemocionales, tradicionalmente más difíciles de modificar en el corto plazo.

Esto respalda empíricamente la efectividad del modelo de capacitación empresarial implementado.

4.2.2 Prueba de hipótesis

Se aplicó una prueba t de muestras relacionadas, encontrándose diferencias estadísticamente significativas entre el pretest y el posttest:

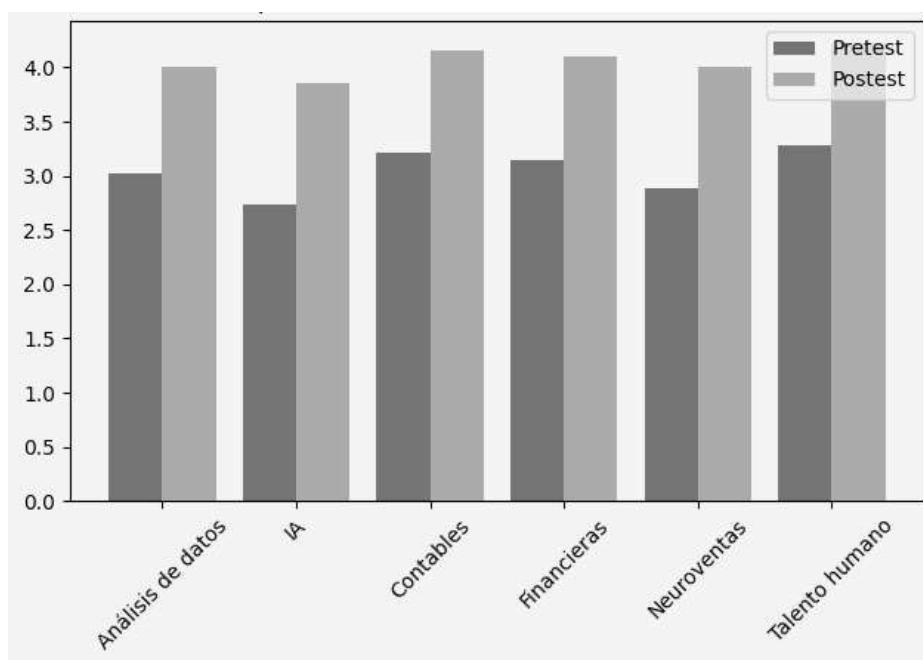
- $t = 8.74$
- $p < 0.001$

Estos resultados permiten aceptar la hipótesis de investigación, confirmando que el diseño e implementación del modelo de capacitación empresarial contribuyen al fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial.

4.3 Representación gráfica de los resultados

Con el propósito de facilitar la interpretación de los resultados, se presentan gráficos comparativos de barras.

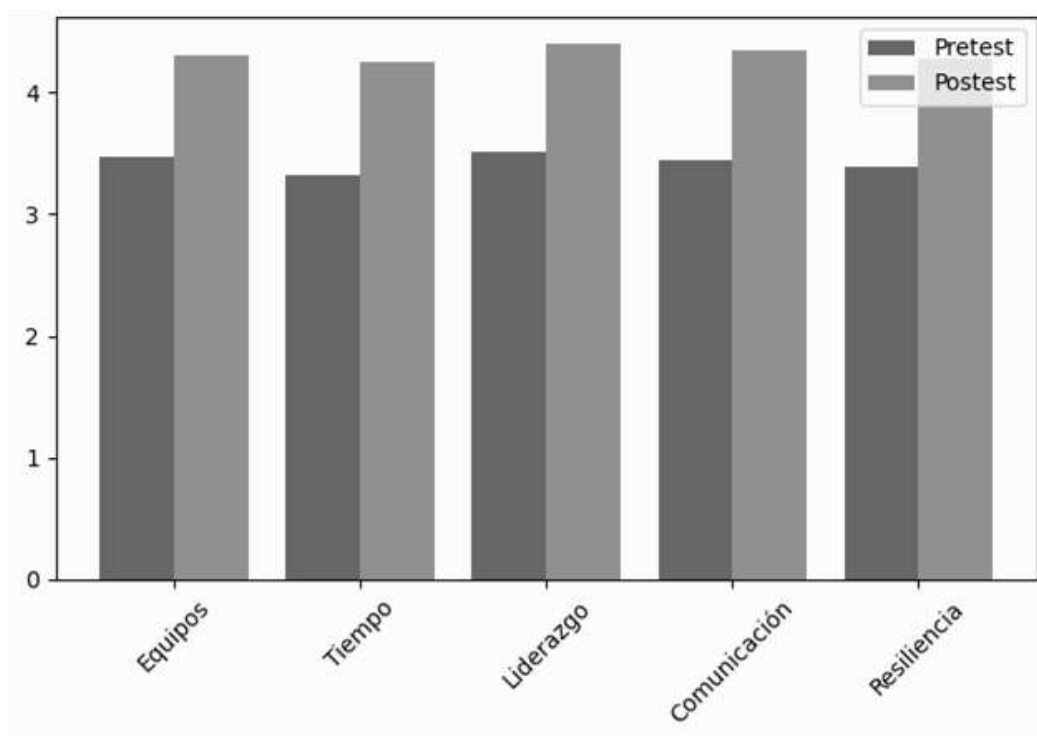
Gráfico 4.3. Comparación pretest–posttest de habilidades duras



Fuente: Autora.

El gráfico 4.3, muestra visualmente el incremento homogéneo en todas las habilidades duras tras la implementación del modelo, destacando los avances en inteligencia artificial y neuroventas.

Gráfico 4.4. Comparación pretest–posttest de habilidades blandas



Fuente: Autora.

La gráfica 4.4, evidencia mejoras consistentes en todas las habilidades blandas, particularmente en liderazgo, comunicación efectiva y trabajo en equipo. Estos gráficos refuerzan los hallazgos estadísticos y permiten apreciar de manera clara el impacto positivo del modelo de capacitación empresarial.

4.4 Integración del modelo de capacitación empresarial en función de la fase 1 (pretest)

Los resultados del pretest constituyeron el insumo central para el diseño del modelo de capacitación empresarial, el cual fue estructurado bajo un enfoque de aprendizaje integral, articulando habilidades duras y blandas conforme a las necesidades detectadas.

Estructura del modelo implementado

El modelo se organizó en seis módulos formativos, priorizados según las brechas identificadas:

1. Transformación digital y análisis de datos para la toma de decisiones (Análisis de datos e inteligencia artificial aplicada a los negocios).
2. Gestión contable y financiera para MIPYMES (Habilidades contables y financieras).
3. Estrategias de marketing y neuroventas (Comprensión del comportamiento del consumidor).
4. Gestión estratégica del talento humano (Liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva).
5. Productividad, logística y gestión del tiempo (Optimización de procesos operativos)
6. Resiliencia organizacional y manejo del estrés (Adaptación al cambio y continuidad empresarial).

Cada módulo combinó contenidos teóricos, casos prácticos contextualizados, dinámicas colaborativas y herramientas aplicables, lo que permitió traducir el aprendizaje en mejoras observables en la gestión empresarial.

4.4.1. Vinculación con la hipótesis

Los resultados obtenidos confirman que la detección sistemática de necesidades formativas, medida a través del pretest, permitió diseñar e implementar un modelo de capacitación

empresarial pertinente, lo cual se refleja en las mejoras significativas observadas en el postest. De esta forma, la evidencia empírica respalda la hipótesis planteada y valida la lógica metodológica del estudio.

CAPÍTULO 5

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar e implementar un modelo de capacitación empresarial orientado al fortalecimiento de las capacidades empresariales de los afiliados a CANACO SERVYTUR Orizaba, integrando habilidades duras, habilidades blandas y principios de economía social y solidaria. Los resultados obtenidos permiten realizar una discusión profunda desde una perspectiva teórica, metodológica y empírica.

En primer lugar, el diagnóstico inicial evidenció brechas significativas en habilidades duras estratégicas, particularmente en análisis de datos, inteligencia artificial aplicada a los negocios y neuroventas y marketing. Estos hallazgos son consistentes con lo reportado por la OECD (2022), que identifica un rezago generalizado en la adopción de herramientas digitales avanzadas por parte de las MIPYMES, atribuible tanto a limitaciones técnicas como a la ausencia de procesos formativos estructurados. En este sentido, los resultados de la fase 1 denominada al final como pretest, confirman que la competitividad empresarial contemporánea no depende únicamente de la experiencia empírica, sino de la incorporación sistemática de conocimiento técnico actualizado.

Por otro lado, las habilidades blandas mostraron niveles iniciales moderados, lo cual coincide con la literatura que señala que competencias como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo suelen desarrollarse de manera informal en organizaciones pequeñas (Northouse, 2016; Robbins & Judge, 2022). Sin embargo, la ausencia de esquemas formativos formales

limita su potencial para generar impactos sostenibles en la gestión organizacional. Este hallazgo refuerza la necesidad de integrar estas habilidades dentro de modelos de capacitación empresarial de carácter integral.

El análisis correlacional evidenció una relación positiva y significativa entre habilidades duras y blandas, lo que respalda los planteamientos de Noe et al. (2019), quienes sostienen que el desarrollo del capital humano debe abordarse desde una perspectiva sistémica. En este sentido, la investigación demuestra que el fortalecimiento de competencias técnicas potencia el desarrollo de habilidades socioemocionales, y viceversa, generando un efecto sinérgico en la gestión empresarial.

Los resultados de la fase 2, denominada postest, confirman la efectividad del modelo de capacitación implementado, al observarse incrementos sustantivos en todas las dimensiones evaluadas. Los incrementos cercanos o superiores a una unidad en la escala Likert evidencian un impacto alto de la intervención, particularmente en habilidades que inicialmente presentaban mayores rezagos. Estos resultados validan empíricamente la hipótesis de investigación, demostrando que un diagnóstico riguroso de necesidades formativas constituye una base sólida para el diseño de modelos de capacitación pertinentes y efectivos. Desde la perspectiva de la economía social y solidaria, los resultados reflejan una mayor conciencia de los participantes respecto a la importancia del trabajo colaborativo, la gestión ética del talento humano y la resiliencia organizacional. Esto coincide con autores que señalan que la capacitación empresarial puede convertirse en un vehículo para promover prácticas económicas más inclusivas y sostenibles, especialmente en contextos locales (OECD, 2021).

En conjunto, la discusión permite afirmar que la capacitación empresarial, cuando se estructura bajo un enfoque basado en competencias, diagnóstico y evaluación continua, trasciende la transmisión de conocimientos y se convierte en un instrumento estratégico para el desarrollo económico local.

En ese sentido, los resultados obtenidos confirman empíricamente los postulados teóricos que sustentan la investigación. En primer lugar, el diagnóstico inicial evidenció brechas relevantes en habilidades duras, particularmente en análisis de datos e inteligencia artificial, lo que coincide con lo señalado por la OECD (2022), quien identifica rezagos tecnológicos como uno de los principales obstáculos para la competitividad de las MIPYMES.

Asimismo, las habilidades blandas mostraron niveles moderados, lo que respalda los planteamientos de Northouse (2016) y Robbins y Judge (2022), quienes destacan que el liderazgo y la comunicación suelen desarrollarse de forma empírica en pequeñas organizaciones, sin una estructura formal de capacitación.

La correlación positiva entre habilidades duras y blandas refuerza la perspectiva de Noe et al. (2019), al evidenciar que el desarrollo de capacidades empresariales requiere un enfoque integral, donde las competencias técnicas y socioemocionales se potencien mutuamente.

Finalmente, los resultados del pretest–postest demuestran que el modelo de capacitación empresarial diseñado cumple con su propósito, al generar mejoras significativas en todas las dimensiones evaluadas. Esto confirma que la capacitación, cuando se estructura con base en necesidades reales y se orienta a principios de economía social y solidaria, puede convertirse en un instrumento estratégico para el fortalecimiento de las MIPYMES, tal como lo plantea la literatura contemporánea.

En conclusión, esta investigación demuestra que el fortalecimiento de las capacidades empresariales mediante un modelo de capacitación estructurado, pertinente y evaluable constituye una estrategia viable y efectiva para impulsar la competitividad y sostenibilidad de las MIPYMES. Asimismo, aporta un modelo replicable que puede ser adoptado por organismos empresariales como CANACO, contribuyendo al desarrollo económico local y alineándose con enfoques contemporáneos de economía social y solidaria.

En relación con el objetivo general, se concluye que la implementación del modelo de capacitación empresarial, diseñado a partir de un diagnóstico riguroso de necesidades

formativas de los afiliados de CANACO SERVYTUR Orizaba, contribuyó de manera significativa al fortalecimiento de sus capacidades empresariales, así como a la incorporación progresiva de principios de economía social y solidaria en su gestión organizacional. Los resultados empíricos obtenidos en la fase experimental confirman que un modelo contextualizado, basado en competencias y evaluado sistemáticamente, constituye una herramienta efectiva para impulsar la competitividad, sostenibilidad y resiliencia de las MIPYMES.

Se recomiendan para futuras investigaciones replicar el estudio en otras cámaras empresariales o regiones del país, con el fin de comparar resultados y fortalecer la validez externa del modelo. Asimismo, implementar diseños experimentales con grupos de control, que permitan aislar con mayor precisión el efecto del modelo de capacitación. Incorporando indicadores objetivos de desempeño empresarial (ventas, productividad, rentabilidad) para complementar las mediciones perceptuales. Posteriormente, analizando el impacto de la capacitación en el largo plazo, evaluando la sostenibilidad de las capacidades desarrolladas.

Además, derivado del diagnóstico de necesidades será importante realizar diagnósticos de necesidades de capacitación de manera periódica, con el fin de anticipar brechas emergentes en capacidades empresariales e incorporar indicadores objetivos de desempeño empresarial que complementen la información perceptual obtenida mediante cuestionarios. Además de ajustar y enriquecer el modelo de capacitación incorporando contenidos emergentes, como transformación digital avanzada, sostenibilidad empresarial y responsabilidad social. Adaptando el modelo a distintos perfiles empresariales, considerando el tamaño, sector y nivel de madurez organizacional de las empresas afiliadas. Implementando evaluaciones de seguimiento a mediano y largo plazo para medir la sostenibilidad de las capacidades desarrolladas e incorporando grupos de control en futuras aplicaciones del modelo para fortalecer la robustez metodológica de los resultados.

Conclusiones ampliadas

En conjunto, el pilotaje confirmó la pertinencia del curso como estrategia de capacitación para empresas familiares. La experiencia permitió comprobar que los participantes no solo adquirieron conocimientos teóricos, sino también herramientas aplicables para mejorar la administración, fortalecer el liderazgo, planificar la sucesión y aumentar la competitividad de sus negocios. Estos resultados respaldan la continuidad del programa y su posible implementación con grupos más amplios, incorporando actividades de seguimiento que permitan evaluar el impacto a mediano plazo.

REFERENCIAS

- Adler, R. B., Rosenfeld, L. B., & Proctor, R. (2023). *Interplay: The process of interpersonal communication* (14th ed.). Oxford University Press.
- Alvarado Pidiachi, D. A. y Nieto Murcia, V. (2023) *Guía de gestión del talento humano para alcanzar la ventaja competitiva sostenible en el sector de la construcción*. [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América] Repositorio Institucional Lumieres. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/9270>
- Álvarez, J. L., & Ramírez, D. (2022). Identificación de estrategias de capacitación en pymes de la Ciudad de México. *Nóesis. Revista de ciencias sociales*, 31(61), 202-225. DOI: <https://doi.org/10.20983/noesis.2022.1.10>
- Asmar, M., Al-Rob, I.A.A. (2024). Application of Artificial Intelligence in Business Decision Making: Insight from Literature Review. In: Hamdan, A. (eds) *Achieving Sustainable Business Through AI, Technology Education and Computer Science*.

Studies in Big Data, vol 163. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-73632-2_11

- Banco Mundial / World Bank. (2020). Small business training to improve management practices in developing countries: Reassessing the evidence for “training doesn’t work”.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/593081600709463800/pdf/Small-Business-Training-to-Improve-Management-Practices-in-Developing-Countries-Reassessing-the-Evidence-for-Training-Doesn-t-Work.pdf>
- Barrera Rodríguez, A. M., Duque Hurtado, P. L., & Merchán Villegas, V. L. (2022). Neurociencia y comportamiento del consumidor: análisis estadístico de su evolución y tendencias en su investigación. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 18(35), 1-18.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). Financial Management: Theory and Practice. Cengage Learning.
- Boone, H., & Boone, D. (2012). Analyzing Likert Data. Journal of Extension, 50, 1-5.
<https://doi.org/10.34068/joe.50.02.48>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management (4th ed.). Oxford University Press.
- Burbano, M., Villacrés, P., y Rodríguez, M. (2023). El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios. Pol. Con. (Edición núm. 85) 8 (11), 880-893,
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963). Experimental and quasi-experimental designs for research. Ravenio Books. <https://www.sfu.ca/~palys/Campbell&Stanley-1959-Exptl&QuasiExptlDesignsForResearch.pdf>
- Carbal, A. E., Luna, J. A., y Caraballo, A. M. (2024). Teoría organizacional y sostenibilidad empresarial: Un análisis teórico. Revista De Ciencias Sociales, XXX (Número Especial 10), 531-550.
- Carvajal-Fierro, C. A. (2022). Importancia de la contabilidad en las pequeñas y medianas empresas. Polo del Conocimiento, 7 (12), 1346-1357. DOI: 10.23857/pc.v7i12.6166
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2018): “La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 93, 5-50. DOI:10.7203/CIRIEC-E.93.12901.

- Claessens, B.B., Eerde, V., Rutte, C.C., & Roe, R.A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36, 255-276.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Igualdad y protección social: claves para un desarrollo inclusivo y sostenible. *El Trimestre Económico*, 89 (353), 7-34.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Universidad Politécnica Salesiana. Ediciones Abya-Yala Quito-Ecuador. Disponible en:
https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5448/resource_files/Coraggio_ESS_Trabajo_antes_que_capital.pdf
- Córdova Verdugo, Silvana Verónica, Aillón Albán, Juan Carlos, & Maldonado Palacios, Israel Alejandro (2025). La capacitación continua en la productividad laboral. *Revista InveCom*, 5(3), e050316. Epub 11 de marzo de 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14051865>
- Cruz Rosas, C. O., & Martínez Rosas, E. (2021). Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES. *Revista de Economía y Administración*, 18(1), 1–17. <https://doi.org/10.32997/recoe.v18i1.1350>
- Damodaran, A. (2001). *Corporate finance: Theory and practice* (2da ed.). Wiley.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach to social enterprise in a comparative perspective. EMES European Research Network asbl. Disponible en:
https://www.emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Díaz Pérez, M. A., & Flores Guzmán, S. (2020). La capacitación y su incidencia en el desempeño de las PyMEs mexicanas: Un estudio de caso. *Revista Global de Negocios*, 8(1), 1–15. <https://www.revistaglobaldenegocios.com/RGN81.pdf>
- Díaz, S., & Pérez, C. (2021). Emprendimiento social y economía solidaria como impulsores de los ODS: Un estudio en Latinoamérica. *Revista de Economía Social*, 20(4), 112–130. <https://doi.org/10.xxxx/RES.2021.20.4.5>
- Escobar-Perez, J. & Cuervo Martinez, A. (2008) Validez de contenido y juicio de expertos: Una Aproximacion a su utilización. *Avances en Medicion*, 6, 27-36.
- González Rivera, T. V., Martínez Regino, R., García Atrá, L. J., & Dávila Soto, J. M. (2023). The social and solidarity economy and the effectiveness of economic, social and cultural rights. *Textual*, (84), 167-194. <https://doi.org/10.5154.r.textual.2023.84.6>

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2018). Metodología de la investigación (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Herrero de Egaña, M., & Guridi Garaizábal, L. (2020). La economía social y solidaria como agente de desarrollo territorial: Elementos para la cohesión social. *Revista CIRIEC-España de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (99), 173–204. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.15582>
- Karmarkar, U. R., & Plassmann, H. (2019). Consumer neuroscience: Past, present, and future. *Organizational Research Methods*, 22 (1), 174–195. <https://doi.org/10.1177/1094428117730598>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. HarperBusiness.
- Kerr, D., Smith, K. T., Smith, L. M., & Xu, T. (2025). A Review of AI and Its Impact on Management Accounting and Society. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(6), 340. <https://doi.org/10.3390/jrfm18060340>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). Foundations of behavioral research (5th ed.). Cengage Learning. https://archive.org/details/foundationsofbeh0000kerl_x7k9/page/n5/mode/2up
- López, D., Jorge, E., y Cadena, A. (2021). La capacitación en pequeñas y medianas empresas: hacia una caracterización. *Revista Perspectiva Empresarial*, vol. 8, 1, 71-85. DOI: <https://doi.org/10.16967/23898186.686>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). Psychological capital and beyond. Oxford University Press.
- Marr, B. (2017). Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things. London: Kogan Page Ltd.
- McKenzie, D. (2013). What Have We Learned from Evaluations of Entrepreneurship Training Programs? *The World Bank Research Observer*, 35(2), 177-210. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkt007>
- McKenzie, D. (2020). Small Business Training to Improve Management Practices in Developing Countries: Reassessing the Evidence for 'Training Doesn't Work'. Policy Research Working Paper; No. 9408. © World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/34506>
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Effect of the Environment. *Change Management Strategy eJournal*.

- Naciones Unidas (UN). (2023). New economics for sustainable development. Social and Solidarity Economy (SSE). https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/social_and_solidarity_economy_29_march_2023.pdf
- Najem, R., Bahnasse, A., Fakhouri Amr, M. et al. Advanced AI and big data techniques in E-finance: a comprehensive survey. *Discov Artif Intell* 5, 102 (2025). <https://doi.org/10.1007/s44163-025-00365-y>
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (2021). *AI and the Future of Skills, Volume 1: Capabilities and Assessments, Educational Research and Innovation*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5ee71f34-en>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (2022). *Artificial intelligence in business*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/digital/artificial-intelligence/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (2023). *OECD skills outlook 2023*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2023_27452f29-en.html
- Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (2024). “Liberando el potencial de la economía social y solidaria para las personas, los territorios y las empresas de América Latina y el Caribe”, No. 2024/12, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a8c53fcc-es>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (2024a). *Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024. Hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible*. Disponible en: https://www.oecd.org/es/publications/indice-de-politicas-para-pymes-america-latina-y-el-caribe-2024_807e9eaf-es.html?utm_source=chatgpt.com

- Organización Internacional del Trabajo (ILO). (2025, March 3). The social and solidarity economy: Education and training. <https://www.ilo.org/social-and-solidarity-economy-education-and-training>
- Organización Internacional del Trabajo (ILO). (2023–2025). Social and solidarity economy (SSE) [página temática]. <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/social-and-solidarity-economy>
- Parente, S. (2018). Economía solidaria, desarrollo local y microfinanzas: Una convergencia posible. *Revista Nómadas. Critical Review of Social and Juridical Sciences*, 54 (2), 1-17.
- Pardo-Martínez, L.P. y Huertas-de-Mora, M.V. (2014). La economía social, la economía solidaria y el tercer sector. En *Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas* (pp. 49-57). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Paz Rodríguez, E., & Medina Reyes, A. (2023). Competencias gerenciales en toma de decisiones financieras de las pequeñas y medianas empresas en Honduras. *Revista Eduweb*, 17(4), 43–54. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2023.17.04.5>
- Petrilli-Cambambia, P. A., Juárez-Hernández, L. G., y Herrera-Meza, S. R. (2022). Cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempresas. Diseño de un instrumento para su evaluación. *Revista Iberoamericana De Estudios De Desarrollo = Iberoamerican Journal of Development Studies*, 11(1), 110-129. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.659
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2024). Organizaciones productivas y empresas de la economía social y solidaria reciben capacitación para la gestión ágil de proyectos y equipos. Disponible en: https://www.undp.org/es/mexico/noticias/organizaciones-productivas-y-empresas-de-la-economia-social-y-solidaria-reciben-capacitacion-para-la-gestion-agil-de-proyectos-y?utm_source=chatgpt.com
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media.
- Quiñonez Zúñiga, Carolina, y Rivera Martínez, Wilfred (2021). Modelo de gestión del conocimiento para centros de productividad e innovación. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23 (2), Venezuela. (Pp.347-366). DOI: www.doi.org/10.36390/telos232.09
- Ramírez-Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rodríguez-Castellanos, A., San-Martín-Albizuri, N. y Delgado-Guzmán J. A., (2023). (Des) globalización, complejidad e incertidumbre: hacia una gestión empresarial ambidiestra. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 10 (2), e-901. <https://doi.org/10.22579/23463910.901>
- Salas, E., Reyes, D.L., & McDaniel, S.H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *The American psychologist*, 73 4, 593-600.
- Secretaría de Economía (México). (2024). Mexican MSMEs: The engine of our economy (dossier). https://mipymes.economia.gob.mx/Recursos/Dosier_MIPYMES%20ING_Interactivo.pdf
- Sosiawani, I., Ramli, A., Mustafa, M., & Yusoff, R.Z. (2015). Strategic Planning and Firm Performance: A Proposed Framework. *International Academic Research Journal of Business and Technology* 1 (2) 201-207
- Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2012). *Resilience: The science of mastering life's greatest challenges* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <http://dx.doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Valencia-Rodríguez, M. (2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *Ingeniería Industrial*, XXXVI (3), 297-305.
- Valenzo-Jiménez, M., y González-Samaniego, A. (2020). Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México. *Mercados y Negocios*, 43, 49-76. DOI: <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7629>
- Vega Flor, J. G., Carrillo Pulgar, W. G., Huilcapi Peñafiel, S. I., & Zurita Vaca , G. M. (2024). La importancia de las herramientas de la administración financiera en la toma de decisiones: un enfoque en las PYMES del Ecuador. *Ibero-American Journal of Education & Society Research*, 4(S), 103–109. <https://doi.org/10.56183/iberoeds.v4iS.679>
- Wamba, Samuel Fosso & Gunasekaran, Angappa & Akter, Shahriar & Ren, Steven Ji-fan & Dubey, Rameshwar & Childe, Stephen J., (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70(C), 356-365. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.08.009

- Weng, Marc Lim. (2018). Demystifying neuromarketing. *Journal of Business Research*, 91, 205–220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.030>
- Weygandt, J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2021). *Financial accounting* (11th ed.). Wiley.
- World Economic Forum [WEF] (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- Ylä-Kujala A, Kouhia-Kuusisto K, Ikäheimonen T, Laine T, Kärri T (2023), "Management accounting adoption in small businesses: interfaces with challenges and performance". *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 19 No. 6 pp. 46–69, doi: <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2022-0100>
- Yukl, G., & Gardner, W. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson Education.

ANEXOS

Propuesta de Curso: Habilidades Financieras y Contables para los Negocios Duración: 60 horas (30 horas teóricas, 30 horas prácticas) Modalidad: Dual (presencial y virtual) Nivel: Intermedio
Dirigido a: Empresarios, gerentes, responsables financieros, emprendedores, y cualquier persona interesada en adquirir competencias financieras y contables para tomar decisiones informadas y efectivas en el negocio.
Objetivo General Desarrollar las habilidades necesarias para gestionar las finanzas y la contabilidad de una empresa, comprendiendo los principales estados financieros y tomando decisiones informadas que impulsen la rentabilidad y el crecimiento empresarial.
Competencias a Desarrollar 1. Comprensión de los principios y herramientas financieras y contables para la toma de decisiones empresariales. 2. Interpretación y análisis de los estados financieros para evaluar el desempeño económico de la empresa. 3. Planificación financiera: cómo elaborar presupuestos, flujos de caja y pronósticos financieros. 4. Gestión del capital de trabajo: administración de recursos y deudas en el corto plazo. 5. Análisis de costos y rentabilidad para identificar áreas de mejora y optimización en la empresa.
Habilidades a desarrollar Duras 1. Elaboración y análisis de estados financieros: balances generales, estados de resultados y flujos de caja. 2. Gestión de flujo de caja y presupuesto: cómo planificar y controlar los ingresos y egresos.

3. Análisis de costos: identificación de costos fijos y variables, punto de equilibrio y márgenes de contribución.
4. Técnicas de evaluación financiera: uso de ratios financieros (rentabilidad, liquidez, solvencia).
5. Toma de decisiones financieras: criterios para la inversión, financiamiento y distribución de utilidades

Blandas

1. Pensamiento analítico y crítico: capacidad para interpretar y evaluar datos financieros con un enfoque estratégico.
2. Comunicación efectiva: habilidad para presentar y defender análisis financieros de manera clara y concisa a los stakeholders.
3. Trabajo en equipo: colaboración en la resolución de problemas financieros en proyectos grupales.
4. Gestión del tiempo: organización y priorización de tareas en la planificación y análisis financiero.
5. Toma de decisiones: habilidad para tomar decisiones financieras informadas que impacten positivamente en el negocio.

Propuesta de Curso: Neuroventas y Marketing

Duración total: 60 horas

Modalidad: Dual (teórica y práctica)

Ponderación:

Teoría: 40%

Práctica: 60%

Competencias a Adquirir:

1. Entender los principios de la neurociencia aplicada al marketing.
2. Aplicar estrategias de neuroventas para mejorar las técnicas de persuasión y ventas.
3. Desarrollar campañas de marketing basadas en la comprensión del cerebro humano.
4. Utilizar herramientas para medir y analizar la efectividad de las neuroestrategias en las ventas.

5. Gestionar la relación con el cliente mediante enfoques basados en la psicología y neurociencia.

Módulos y Temas

1. Introducción a las Neuroventas y Neurociencia Aplicada al Marketing (6 horas teóricas, 4 horas prácticas)

Temas:

Definición de Neuroventas y Marketing Neurocientífico.

Principios básicos de la neurociencia y cómo influyen en el comportamiento del consumidor.

El cerebro humano y las emociones en la toma de decisiones de compra.

Competencias:

Comprender los conceptos de neuroventas y marketing neurocientífico.

Identificar los factores cerebrales que afectan la compra de productos y servicios.

Habilidades blandas a desarrollar:

Pensamiento crítico.

Empatía hacia el comportamiento del consumidor.

2. El Cerebro del Consumidor: Cómo Toma Decisiones (8 horas teóricas, 6 horas prácticas)

Temas:

El cerebro reptiliano, límbico y neocórtex: Cómo influyen en la toma de decisiones.

El poder de las emociones y los sesgos cognitivos en el proceso de compra.

La importancia del storytelling en las ventas y el marketing.

Competencias:

Identificar las áreas cerebrales involucradas en las decisiones de compra.

Aplicar emociones y storytelling en estrategias de marketing y ventas.

Habilidades blandas a desarrollar:

Toma de decisiones informadas.

Creatividad y comunicación persuasiva.

3. Neuromarketing: Estrategias para Mejorar las Ventas (10 horas teóricas, 12 horas prácticas)

Temas:

Diseño de productos y empaques utilizando principios de neuromarketing.

El impacto de los colores, sonidos y olores en el comportamiento del consumidor.

Creación de experiencias sensoriales en el punto de venta.

Técnicas de persuasión y motivación de compra a través del marketing.

Competencias:

Diseñar estrategias de marketing basadas en los principios del neuromarketing.

Aplicar la influencia de los sentidos en el comportamiento del consumidor.

Habilidades blandas a desarrollar:

Innovación y adaptación al mercado.

Habilidad para generar confianza y credibilidad.

4. Técnicas de Neuroventas: Persuadir al Consumidor (8 horas teóricas, 10 horas prácticas)

Temas:

Técnicas de persuasión basadas en la neurociencia: anclajes, escasez, reciprocidad.

Cómo utilizar el poder de la voz, el lenguaje corporal y las emociones en las ventas.

Neuroventas digitales: aplicar neurociencia al marketing online.

Competencias:

Aplicar técnicas de neuroventas para mejorar la efectividad en las negociaciones y cierres de ventas.

Usar herramientas digitales de neuroventas en estrategias de marketing online.

Habilidades blandas a desarrollar:

Habilidades de negociación.

Influencia y persuasión ética.

5. Medición de la Eficacia de las Estrategias de Neuroventas (6 horas teóricas, 6 horas prácticas)

Temas: - Herramientas y métodos para medir la efectividad de las neuroestrategias (eye-tracking, electroencefalografía, etc.). - Análisis de datos y métricas para evaluar el impacto de las campañas de neuroventas. - Estudios de caso y análisis de resultados en campañas reales. Competencias: - Medir y evaluar la efectividad de las estrategias de neuroventas. - Interpretar los resultados para ajustar las tácticas de marketing. Habilidades blandas a desarrollar: - Pensamiento analítico. - Orientación a resultados.
6. Gestión de la Relación con el Cliente Mediante Neurociencia (6 horas teóricas, 6 horas prácticas) Temas: - La psicología de la fidelidad y la retención del cliente. - Cómo crear relaciones a largo plazo con los clientes a través de la neurociencia. - La importancia de la empatía y la confianza en las relaciones comerciales. Competencias: - Aplicar técnicas de neuroventas para fortalecer la relación con el cliente. - Desarrollar estrategias para la retención y fidelización del cliente. Habilidades blandas a desarrollar: - Gestión de relaciones interpersonales. - Empatía y comunicación efectiva.
Modalidad Dual: Estrategia Teoría: Clases virtuales o presenciales con presentación de conceptos y estudios de caso. Material audiovisual que demuestre ejemplos reales de neuroventas y marketing exitosos. Evaluaciones periódicas sobre comprensión de teorías y estrategias. Práctica:

Simulaciones de ventas en entornos reales o virtuales, con retroalimentación personalizada. Talleres de diseño de productos, empaques y estrategias basadas en neurociencia. Análisis de campañas de marketing existentes con un enfoque neurocientífico. Proyectos en equipo que permitan aplicar los conceptos aprendidos a situaciones reales de ventas y marketing.
Evaluación y Acreditación Ponderación para acreditar: Teoría: 40% Exámenes de conocimiento teórico. Participación en clase y análisis de casos. Tareas de lectura y resolución de problemas. Práctica: 60% Evaluación de proyectos prácticos: diseño de estrategias de neuroventas y marketing. Presentación de estrategias desarrolladas y análisis de resultados.
Habilidades blandas a desarrollar y ponderación: Pensamiento crítico (10%) Comunicación persuasiva (10%) Innovación y creatividad (15%) Negociación y persuasión ética (10%) Trabajo en equipo (10%) Empatía (10%) Orientación a resultados (10%) Gestión de relaciones (10%) Adaptabilidad (10%)

Propuesta de Curso: **Gestión del Talento Humano**

Duración total: 60 horas

Modalidad: Dual (teórica y práctica) Ponderación: Teoría: 40% Práctica: 60%
Competencias a Adquirir: 1. Diseñar e implementar políticas y estrategias de gestión de talento humano. 2. Gestionar procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal. 3. Desarrollar planes de motivación y retención de talento. 4. Implementar programas de bienestar y clima organizacional. 5. Evaluar el desempeño y desarrollo profesional de los empleados. 6. Gestionar el cambio y liderazgo en el entorno laboral.
Módulos y Temas 1. Introducción a la Gestión del Talento Humano (6 horas teóricas, 4 horas prácticas) Temas: Definición y objetivos de la gestión del talento humano. Funciones clave del departamento de recursos humanos. La evolución de la gestión del talento en la era digital. El impacto de la cultura organizacional en la gestión de talento. Competencias: Comprender las funciones y objetivos de la gestión de talento humano. Analizar la relación entre cultura organizacional y talento. Habilidades blandas a desarrollar: Pensamiento crítico. Adaptabilidad a cambios organizacionales.
2. Reclutamiento y Selección de Personal (10 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas: Procesos y etapas del reclutamiento: definición de perfiles, atracción de talento. Herramientas para la selección de personal: entrevistas, pruebas psicométricas, assessment centers.

Estrategias de contratación: selección interna vs. externa, uso de plataformas digitales.

Competencias:

Diseñar procesos de reclutamiento y selección eficientes.

Utilizar herramientas de selección adecuadas para cada tipo de perfil.

Habilidades blandas a desarrollar:

Toma de decisiones.

Habilidades de comunicación interpersonal.

3. Capacitación y Desarrollo del Talento (8 horas teóricas, 12 horas prácticas)

Temas:

Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Diseño de programas de formación: modalidades presenciales, en línea y blended.

Evaluación del impacto de los programas de capacitación.

Desarrollo de planes de carrera y sucesión.

Competencias:

Diagnosticar las necesidades de formación dentro de una organización.

Implementar programas de capacitación y desarrollo de talento.

Habilidades blandas a desarrollar:

Liderazgo y trabajo en equipo.

Gestión del tiempo.

4. Motivación y Retención del Talento (6 horas teóricas, 8 horas prácticas)

Temas:

Factores que motivan a los empleados: teorías de la motivación.

Estrategias de retención: planes de compensación, reconocimiento, y desarrollo.

El papel del feedback y la retroalimentación continua en la motivación.

El impacto del equilibrio trabajo-vida en la retención.

Competencias:

Desarrollar estrategias efectivas de motivación y retención de talento.

Aplicar técnicas de retroalimentación constructiva.

Habilidades blandas a desarrollar:

Empatía y habilidades para el manejo de conflictos. Inteligencia emocional.
5. Clima y Cultura Organizacional (8 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas: Cómo influye el clima organizacional en la productividad y bienestar. Métodos para evaluar el clima laboral: encuestas, entrevistas, análisis de resultados. Estrategias para crear una cultura organizacional positiva. Gestión de equipos en entornos multiculturales. Competencias: Evaluar y mejorar el clima organizacional. Desarrollar estrategias para promover una cultura organizacional positiva. Habilidades blandas a desarrollar: Comunicación asertiva. Colaboración y trabajo en equipo.
6. Evaluación del Desempeño y Gestión del Cambio (6 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas: Métodos de evaluación del desempeño: competencias, resultados, feedback 360°. Implementación de programas de reconocimiento y desarrollo a partir de la evaluación del desempeño. Gestión del cambio organizacional: liderazgo, resistencia al cambio y gestión de la transición. Competencias: Implementar sistemas de evaluación del desempeño efectivos. Gestionar procesos de cambio y adaptación organizacional. Habilidades blandas a desarrollar: Resiliencia y gestión del estrés. Liderazgo en tiempos de cambio.
Modalidad Dual: Estrategia Teoría:

Clases virtuales o presenciales con teoría y estudios de caso sobre gestión del talento humano. Material audiovisual, artículos y lecturas especializadas. Evaluaciones periódicas sobre conceptos, teorías y metodologías de la gestión de talento. Práctica: Simulaciones y estudios de caso sobre procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño. Talleres prácticos de diseño de programas de formación y desarrollo. Proyectos en equipo para crear estrategias de motivación y retención del talento, analizar el clima organizacional y gestionar el cambio.
Evaluación y Acreditación Ponderación para acreditar: Teoría: 40% Exámenes teóricos. Participación en clase y análisis de casos. Tareas de lectura y reflexión. Práctica: 60% Proyectos y estudios de caso. Evaluación de la aplicación de las estrategias diseñadas durante las prácticas. Presentación de soluciones y resultados obtenidos en proyectos prácticos.
Habilidades blandas a desarrollar y ponderación: Pensamiento crítico (10%) Comunicación efectiva (10%) Liderazgo (10%) Toma de decisiones (10%) Trabajo en equipo (10%) Empatía (10%) Gestión del cambio (10%) Gestión del tiempo (10%) Inteligencia emocional (10%)

Propuesta de Curso: Inteligencia Artificial para los Negocios Duración total: 60 horas Modalidad: Dual (teórica y práctica) Ponderación: Teoría: 40% Práctica: 60%
Competencias a Adquirir: 1. Comprender los fundamentos de la inteligencia artificial (IA) y su impacto en los negocios. 2. Aplicar técnicas de IA para optimizar procesos empresariales y mejorar la toma de decisiones. 3. Desarrollar e implementar modelos de machine learning para diferentes áreas del negocio. 4. Utilizar herramientas de IA para la automatización de tareas y la personalización de servicios. 5. Evaluar y medir el rendimiento de soluciones basadas en IA. 6. Promover la ética y la responsabilidad en el uso de la inteligencia artificial.
Módulos y Temas 1. Introducción a la Inteligencia Artificial en los Negocios (6 horas teóricas, 4 horas prácticas) Temas: Qué es la inteligencia artificial y su evolución. Tipos de inteligencia artificial: IA débil, IA fuerte, aprendizaje supervisado y no supervisado. Áreas de aplicación de la IA en los negocios: marketing, recursos humanos, finanzas, logística. Impacto de la IA en la estrategia empresarial y el modelo de negocio. Competencias:

Comprender los conceptos fundamentales de la IA y su relación con los negocios. Identificar áreas clave para aplicar IA dentro de una organización. Habilidades blandas a desarrollar: Pensamiento estratégico. Innovación y creatividad.
2. Fundamentos de Machine Learning y Big Data (8 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas: Fundamentos de machine learning: modelos predictivos, clasificación y regresión. Introducción a Big Data y su rol en el análisis de datos empresariales. Herramientas para manejar grandes volúmenes de datos: Hadoop, Spark. Preprocesamiento de datos: limpieza, normalización, y transformación de datos. Competencias: Aplicar técnicas de machine learning para crear modelos predictivos. Manejar y procesar grandes volúmenes de datos para análisis en IA. Habilidades blandas a desarrollar: Resolución de problemas complejos. Habilidades analíticas y cuantitativas.
3. Automatización y Optimización de Procesos Empresariales con IA (8 horas teóricas, 12 horas prácticas) Temas: Automatización de procesos con IA: RPA (Robotic Process Automation). Optimización de la cadena de suministro y logística mediante IA. Herramientas de IA para la mejora de la eficiencia operativa. Casos de estudio: empresas que utilizan IA para optimizar operaciones. Competencias: Implementar soluciones de IA para la automatización de procesos empresariales. Mejorar la eficiencia operativa utilizando IA. Habilidades blandas a desarrollar:

Gestión del cambio. Pensamiento orientado a resultados.
4. Inteligencia Artificial en el Marketing y la Experiencia del Cliente (8 horas teóricas, 10 horas prácticas) Temas: - Personalización de la experiencia del cliente utilizando IA. - Segmentación de clientes mediante machine learning. - Herramientas de IA para la predicción de comportamiento del consumidor. - Chatbots y asistentes virtuales para mejorar la atención al cliente. Competencias: - Aplicar IA para personalizar y mejorar la experiencia del cliente. - Implementar soluciones de IA en campañas de marketing. Habilidades blandas a desarrollar: - Habilidades de comunicación. - Empatía y atención al cliente.
5. Desarrollo de Modelos Predictivos y Análisis de Desempeño (8 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas: - Creación y evaluación de modelos predictivos: selección de características, validación, y ajuste de modelos. - Análisis de datos para evaluar el rendimiento empresarial con IA. - Herramientas y plataformas para crear y entrenar modelos de IA: Python, TensorFlow, scikit-learn. - Casos de estudio de modelos predictivos aplicados a diferentes sectores. Competencias: - Desarrollar y evaluar modelos predictivos para la toma de decisiones. - Utilizar herramientas de machine learning para crear modelos efectivos. Habilidades blandas a desarrollar: - Pensamiento crítico. - Toma de decisiones informadas.

6. Ética y Responsabilidad en la Inteligencia Artificial (6 horas teóricas, 4 horas prácticas)

Temas:

Consideraciones éticas en el uso de la IA en los negocios.

Privacidad de datos, sesgos algorítmicos y decisiones automatizadas.

Regulaciones y políticas sobre el uso de la IA en distintos países.

Responsabilidad social corporativa al implementar soluciones de IA.

Competencias:

Identificar y abordar los desafíos éticos al implementar IA en los negocios.

Aplicar principios éticos en el desarrollo y uso de soluciones basadas en IA.

Habilidades blandas a desarrollar:

Responsabilidad social.

Toma de decisiones éticas.

Modalidad Dual: Estrategia

Teoría:

Clases virtuales o presenciales que cubren los conceptos fundamentales de IA.

Estudio de casos, artículos académicos y recursos en línea.

Evaluaciones teóricas sobre los fundamentos y aplicaciones de la IA en los negocios.

Práctica:

Talleres prácticos donde los participantes diseñarán y desarrollarán modelos predictivos con herramientas como Python y TensorFlow.

Ejercicios de implementación de IA para la automatización de procesos empresariales.

Proyectos en equipo para aplicar IA en la mejora de la experiencia del cliente y el marketing.

Análisis de casos de uso reales de IA en empresas para identificar áreas de mejora y aplicar soluciones.

Evaluación y Acreditación

Ponderación para acreditar:

Teoría: 40%

Exámenes sobre los conceptos teóricos de IA.

Participación en debates y discusiones.

Tareas y actividades de lectura.

Práctica: 60%

Evaluación de proyectos prácticos, como la creación de modelos predictivos y su implementación en un contexto empresarial.

Presentación de proyectos y soluciones propuestas a partir de la implementación de IA.

Habilidades blandas a desarrollar y ponderación:

Pensamiento estratégico (10%)

Resolución de problemas complejos (10%)

Innovación y creatividad (10%)

Comunicación efectiva (10%)

Trabajo en equipo (10%)

Gestión del cambio (10%)

Responsabilidad social (10%)

Toma de decisiones informadas (10%)

Pensamiento crítico (10%)

Propuesta de Curso: **Equipos de Alta Desempeño**

Duración total: 60 horas

Modalidad: Dual (teórica y práctica)

Ponderación:

Teoría: 40%

Práctica: 60

Competencias a Adquirir:

1. Desarrollar equipos de trabajo de alto rendimiento mediante la aplicación de técnicas de liderazgo.

2. Mejorar la comunicación y la colaboración dentro del equipo.

3. Gestionar la resolución de conflictos y la toma de decisiones efectivas.
4. Fomentar la motivación y el compromiso del equipo hacia los objetivos organizacionales.
5. Medir y evaluar el desempeño del equipo utilizando indicadores clave.
6. Aplicar modelos de trabajo colaborativo y herramientas digitales para optimizar el rendimiento del equipo.

Módulos y Temas

1. Introducción a los Equipos de Alta Desempeño (6 horas teóricas, 4 horas prácticas)

Temas:

Definición y características de los equipos de alto desempeño.

Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo.

Fases del desarrollo de un equipo de alto rendimiento (Formación, Tormenta, Normalización, Desempeño y Clausura).

Elementos clave para construir un equipo de alto desempeño: confianza, comunicación y objetivos claros.

Competencias:

Comprender las características y fases de desarrollo de un equipo de alto desempeño.

Identificar las variables clave que afectan al desempeño de los equipos.

Habilidades blandas a desarrollar:

Pensamiento estratégico.

Comunicación asertiva.

2. Liderazgo de Equipos de Alto Desempeño (10 horas teóricas, 8 horas prácticas)

Temas:

Estilos de liderazgo: Transformacional, transaccional, situacional.

Técnicas de liderazgo para equipos de alto rendimiento.

La importancia de la empatía y la delegación en el liderazgo.

Motivación del equipo y liderazgo orientado a resultados.

Herramientas de evaluación de líderes: retroalimentación 360°.

Competencias:

Aplicar técnicas de liderazgo efectivas para gestionar equipos de alto rendimiento. Motivar a los miembros del equipo y promover la autonomía dentro de las tareas. Habilidades blandas a desarrollar: Inteligencia emocional. Toma de decisiones y delegación
3. Comunicación Eficaz en Equipos de Alto Desempeño (8 horas teóricas, 10 horas prácticas) Temas: Principios de la comunicación efectiva en equipos. La escucha activa y la retroalimentación constructiva. Herramientas para mejorar la comunicación dentro del equipo: reuniones eficientes, plataformas colaborativas, gestión de conflictos. Técnicas de comunicación para resolver malentendidos y mejorar la colaboración. Competencias: Fomentar una comunicación abierta y transparente dentro del equipo. Gestionar la comunicación en equipos dispersos geográficamente (trabajo remoto). Habilidades blandas a desarrollar: Escucha activa. Resolución de conflictos.
4. Colaboración y Trabajo en Equipo (8 horas teóricas, 12 horas prácticas) Temas: Herramientas y plataformas digitales para la colaboración eficiente. Técnicas para mejorar la colaboración entre los miembros del equipo. Cómo gestionar equipos multidisciplinarios y multiculturales. Actividades y dinámicas para fortalecer el trabajo en equipo. Competencias: Utilizar herramientas digitales para optimizar el trabajo colaborativo.

Gestionar equipos diversos y mejorar la colaboración interdepartamental. Habilidades blandas a desarrollar: Trabajo en equipo. Adaptabilidad
5. Gestión de Conflictos en Equipos de Alto Desempeño (8 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas: Tipos de conflictos en los equipos y cómo manejarlos. Técnicas de mediación y negociación. Estrategias para prevenir conflictos en equipos de alto desempeño. El papel del líder en la resolución de conflictos. Casos de estudio de resolución de conflictos en equipos de alto rendimiento. Competencias: Gestionar y resolver conflictos de manera efectiva en equipos. Aplicar técnicas de mediación y negociación en equipos de alto desempeño. Habilidades blandas a desarrollar: Negociación y mediación. Gestión del estrés
6. Evaluación del Desempeño y Mejora Continua del Equipo (6 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas: Indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar equipos. Métodos de evaluación del desempeño: evaluación por objetivos, retroalimentación 360°, evaluación continua. Técnicas de retroalimentación constructiva para mejorar el desempeño. Implementación de planes de acción para mejorar el rendimiento del equipo. Competencias: Evaluar el desempeño del equipo mediante indicadores específicos. Desarrollar e implementar planes de mejora para optimizar el rendimiento del equipo. Habilidades blandas a desarrollar:

Pensamiento crítico. Orientación a resultados.
Modalidad Dual: Estrategia Teoría: Clases presenciales o virtuales con presentaciones teóricas, estudios de caso y materiales interactivos. Evaluaciones teóricas que permitan a los participantes comprender los conceptos clave de los equipos de alto desempeño. Práctica: Talleres y simulaciones prácticas donde los participantes trabajarán en equipos reales o simulados para aplicar lo aprendido. Ejercicios prácticos sobre resolución de conflictos, motivación, liderazgo y colaboración. Dinámicas de grupo y análisis de casos reales de empresas que han implementado equipos de alto rendimiento.
Evaluación y Acreditación Ponderación para acreditar: Teoría: 40% Exámenes escritos y participación en debates. Análisis de casos de estudio sobre equipos de alto desempeño. Práctica: 60% Evaluación de proyectos prácticos: simulación de un equipo de alto rendimiento, resolución de conflictos, aplicación de herramientas de comunicación. Presentación de soluciones y estrategias desarrolladas durante las actividades prácticas.
Habilidades blandas a desarrollar y ponderación: Inteligencia emocional (10%) Trabajo en equipo (10%) Toma de decisiones (10%) Resolución de conflictos (10%) Comunicación efectiva (10%)

Adaptabilidad (10%) Liderazgo (10%) Orientación a resultados (10%) Pensamiento estratégico (10%)
--

Propuesta de Curso: **Logística para los Negocios**

Duración total: 60 horas

Modalidad: Dual (teórica y práctica)

Ponderación:

Teoría: 40%

Práctica: 60%

Competencias a Adquirir:

1. Gestionar eficientemente la cadena de suministro y los procesos logísticos.
2. Aplicar técnicas de optimización de inventarios, transporte y almacenamiento en el contexto empresarial.
3. Desarrollar habilidades para la toma de decisiones logísticas estratégicas.
4. Implementar herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia de los procesos logísticos.
5. Mejorar la capacidad de gestionar relaciones con proveedores y clientes en el entorno logístico.
6. Evaluar y medir el desempeño logístico utilizando indicadores clave (KPIs).

Módulos y Temas

1. Introducción a la Logística Empresarial (6 horas teóricas, 4 horas prácticas)

Temas:

Definición de logística y su importancia en los negocios.

La cadena de suministro y sus componentes: compras, almacenamiento, transporte y distribución.

Tipos de logística: logística de entrada, logística de salida, logística interna, logística inversa.

Modelos de cadena de suministro: Just-in-Time (JIT), Lean, y otros. Competencias: Comprender los conceptos fundamentales de la logística y su integración en los procesos empresariales. Identificar y comprender las principales actividades dentro de la cadena de suministro. Habilidades blandas a desarrollar: Pensamiento estratégico. Trabajo en equipo.
2. Gestión de Inventarios y Almacenamiento (8 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas: Técnicas de gestión de inventarios: métodos de control (FIFO, LIFO, Just-in-Time). Planificación de inventarios: políticas de stock, seguridad y pedidos. Diseño y gestión de almacenes: distribución, gestión del espacio, tecnologías de almacenamiento. Herramientas tecnológicas para la gestión de inventarios y almacenes: ERP, WMS. Competencias: Aplicar técnicas de control de inventarios y gestionar eficientemente los almacenes. Optimizar la gestión de existencias para evitar pérdidas y mejorar la eficiencia operativa. Habilidades blandas a desarrollar: Resolución de problemas. Organización y planificación.
3. Transporte y Distribución en la Logística (8 horas teóricas, 12 horas prácticas) Temas: Tipos de transporte en logística: terrestre, marítimo, aéreo y ferroviario. Selección del medio de transporte adecuado según costos, tiempos y necesidades. Planificación y gestión de rutas de distribución.

Optimización de los procesos logísticos mediante el uso de software de transporte (TMS).

Competencias:

Gestionar y optimizar los procesos de transporte y distribución dentro de la cadena de suministro.

Seleccionar el medio de transporte adecuado para las necesidades de la empresa.

Habilidades blandas a desarrollar:

Toma de decisiones.

Orientación a resultados.

4. Tecnologías en la Logística para los Negocios (6 horas teóricas, 10 horas prácticas)

Temas:

Sistemas de información en logística: ERP, WMS, TMS, RFID.

Uso de big data y análisis de datos en logística.

Logística 4.0 y el impacto de la automatización y la inteligencia artificial en la logística.

Tendencias tecnológicas en logística: drones, vehículos autónomos, blockchain, IoT.

Competencias:

Implementar soluciones tecnológicas para mejorar los procesos logísticos.

Utilizar herramientas digitales para optimizar el rendimiento de la cadena de suministro.

Habilidades blandas a desarrollar:

Innovación.

Adaptabilidad a nuevas tecnologías.

5. Gestión de Relaciones con Proveedores y Clientes en la Logística (8 horas teóricas, 8 horas prácticas)

Temas:

Gestión de relaciones con proveedores: negociación, contratos, calidad y cumplimiento.

Estrategias de colaboración con proveedores y clientes.

El papel de la logística en la satisfacción del cliente y la gestión de la demanda.

Creación de alianzas estratégicas para la mejora de la cadena de suministro. Competencias: Gestionar relaciones eficaces con proveedores y clientes para optimizar la logística. Desarrollar estrategias para mejorar la colaboración y satisfacción de los clientes. Habilidades blandas a desarrollar: Comunicación efectiva. Negociación y gestión de relaciones.
6. Evaluación del Desempeño Logístico y Mejora Continua (6 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas: Indicadores clave de desempeño (KPIs) en logística: costos, tiempo de entrega, eficiencia operativa. Herramientas para la medición y análisis del desempeño logístico. Métodos de mejora continua en la logística: Kaizen, Six Sigma, y Lean. Gestión de la calidad en los procesos logísticos. Competencias: Evaluar el desempeño de los procesos logísticos utilizando KPIs adecuados. Implementar prácticas de mejora continua para optimizar el desempeño logístico. Habilidades blandas a desarrollar: Pensamiento crítico. Toma de decisiones basadas en datos.
Modalidad Dual: Estrategia Teoría: Clases presenciales o virtuales en las que se presentan los fundamentos de la logística, modelos de cadena de suministro, técnicas de transporte y gestión de inventarios. Estudios de caso de empresas que implementan soluciones logísticas efectivas y análisis de tendencias del sector.

Evaluaciones teóricas de los conceptos y herramientas logísticas presentados. Práctica: Talleres y simulaciones prácticas para aplicar lo aprendido en situaciones reales de logística, como la optimización de inventarios y la planificación de rutas de distribución. Uso de herramientas tecnológicas como ERP, WMS y TMS para realizar prácticas de gestión logística. Análisis de casos de estudio para evaluar y mejorar el desempeño logístico en diferentes tipos de empresas.
Evaluación y Acreditación Ponderación para acreditar: Teoría: 40% Exámenes sobre los conceptos fundamentales de logística. Participación en debates y análisis de casos prácticos. Práctica: 60% Evaluación de proyectos prácticos: simulación de una cadena de suministro, optimización de inventarios y rutas, uso de software logístico. Presentación de estrategias logísticas y propuestas de mejora.
Habilidades blandas a desarrollar y ponderación: Pensamiento estratégico (10%) Trabajo en equipo (10%) Toma de decisiones (10%) Comunicación efectiva (10%) Resolución de problemas (10%) Adaptabilidad (10%) Innovación (10%) Orientación a resultados (10%) Gestión de relaciones (10%)

Propuesta de Curso: Liderazgo en los Negocios

Duración total: 60 horas Modalidad: Dual (teórica y práctica) Ponderación: Teoría: 40% Práctica: 60%
Competencias a Adquirir: 1. Desarrollar habilidades de liderazgo efectivo en el entorno empresarial. 2. Aplicar diversas teorías de liderazgo para gestionar equipos de trabajo. 3. Fomentar un ambiente laboral positivo mediante el liderazgo transformacional y ético. 4. Gestionar la toma de decisiones y la resolución de conflictos dentro de los equipos. 5. Desarrollar habilidades de comunicación y motivación para el liderazgo. 6. Gestionar el cambio organizacional y promover la innovación a través de un liderazgo estratégico.
Módulos y Temas 1. Fundamentos del Liderazgo Empresarial (6 horas teóricas, 4 horas prácticas) Temas: Definición de liderazgo y su importancia en los negocios. Diferentes estilos de liderazgo: autocrático, democrático, transformacional, transaccional. Teorías clásicas y contemporáneas del liderazgo: Liderazgo de rasgos, liderazgo situacional, teoría de contingencia, liderazgo transformacional. El papel del líder en el éxito organizacional. Competencias: Comprender las diversas teorías de liderazgo y sus aplicaciones en el entorno empresarial. Identificar el estilo de liderazgo más adecuado para diferentes contextos laborales. Habilidades blandas a desarrollar: Pensamiento crítico. Autoconocimiento.

2. Liderazgo Transformacional y Motivación (8 horas teóricas, 8 horas prácticas)

Temas:

Características del líder transformacional: visión, inspiración, innovación, desarrollo de personas.

El poder de la motivación: motivación intrínseca y extrínseca en equipos de trabajo.

Modelos de motivación en el liderazgo: Maslow, Herzberg, McClelland.

Técnicas de motivación y reconocimiento de logros.

Cómo establecer metas claras y alcanzables para el equipo.

Competencias:

Aplicar el liderazgo transformacional para motivar y desarrollar el talento dentro de la organización.

Implementar estrategias de motivación para fomentar el compromiso y la productividad.

Habilidades blandas a desarrollar:

Empatía.

Motivación.

3. Liderazgo Ético y Responsabilidad Social (8 horas teóricas, 8 horas prácticas)

Temas:

La ética en el liderazgo: integridad, transparencia y responsabilidad.

Toma de decisiones éticas y responsables en los negocios.

El liderazgo y la sostenibilidad empresarial: cómo los líderes pueden promover prácticas responsables.

El impacto del liderazgo ético en la cultura organizacional.

Liderazgo y la gestión de la diversidad y la inclusión.

Competencias:

Promover un liderazgo ético que refleje los valores de la organización.

Desarrollar una toma de decisiones responsable y transparente.

Habilidades blandas a desarrollar:

Ética profesional.

Responsabilidad social.

4. Liderazgo y Gestión de Equipos de Alto Desempeño (8 horas teóricas, 12 horas prácticas)

Temas:

Características de los equipos de alto desempeño.

Dinámicas de trabajo en equipo y su relación con el liderazgo.

Cómo identificar y desarrollar el potencial de los miembros del equipo.

Estrategias para fomentar la colaboración y comunicación efectiva en el equipo.

Herramientas para delegar tareas, gestionar conflictos y aumentar la productividad del equipo.

Competencias:

Desarrollar equipos de trabajo efectivos y colaborativos.

Aplicar técnicas para mejorar la dinámica de grupo y fomentar el alto rendimiento.

Habilidades blandas a desarrollar:

Trabajo en equipo.

Toma de decisiones colaborativa.

5. Liderazgo en la Gestión del Cambio y la Innovación (6 horas teóricas, 12 horas prácticas)

Temas:

El cambio organizacional: teorías y modelos de gestión del cambio (Kotter, Lewin, ADKAR).

El papel del líder en la gestión del cambio: cómo guiar a los equipos a través de transformaciones.

Cómo fomentar una cultura de innovación dentro de la organización.

Liderazgo estratégico: visión y adaptabilidad ante el cambio.

Comunicación en tiempos de cambio: cómo gestionar la incertidumbre y mantener el compromiso.

Competencias:

Gestionar el cambio organizacional mediante un liderazgo efectivo.

Promover la innovación y el pensamiento estratégico dentro de la organización.

Habilidades blandas a desarrollar:

Adaptabilidad. Resiliencia.
6. Liderazgo y Toma de Decisiones en Situaciones Críticas (6 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas: La toma de decisiones bajo presión: factores que influyen en la toma de decisiones en situaciones críticas. Herramientas para la toma de decisiones: análisis DAFO, toma de decisiones colaborativa, y técnicas de resolución de problemas. El papel del líder en situaciones de crisis y cómo mantener el equipo enfocado. Liderazgo en situaciones de incertidumbre: cómo tomar decisiones en tiempos de crisis económica, cambios en el mercado, etc. Estrategias para la gestión del estrés en situaciones de alta presión. Competencias: Aplicar herramientas de toma de decisiones en situaciones de alta presión. Mantener la calma y la efectividad en situaciones de crisis. Habilidades blandas a desarrollar: Resolución de problemas. Toma de decisiones bajo presión.
Modalidad Dual: Estrategia Teoría: Clases presenciales o virtuales donde se abordarán los conceptos clave del liderazgo, incluyendo teorías, modelos y técnicas aplicables a diferentes contextos empresariales. Análisis de estudios de caso de líderes exitosos y sus estrategias de liderazgo en negocios. Evaluaciones escritas para medir la comprensión de los principios del liderazgo y su aplicación. Práctica:

Talleres interactivos en los que los participantes realizarán ejercicios de liderazgo en equipo y prácticas de motivación, toma de decisiones y resolución de conflictos.

Simulaciones de liderazgo en situaciones de cambio y crisis para aplicar los conocimientos adquiridos en escenarios reales.

Análisis práctico de la dinámica de equipos y la gestión de la comunicación dentro de un grupo.

Evaluación y Acreditación

Ponderación para acreditar:

Teoría: 40%

Exámenes sobre conceptos fundamentales del liderazgo.

Participación en discusiones y análisis de casos de estudio.

Práctica: 60%

Evaluación de la aplicación práctica de estrategias de liderazgo en ejercicios y simulaciones.

Desarrollo de un plan de liderazgo para un equipo de trabajo dentro de la organización.

Habilidades blandas a desarrollar y ponderación:

Empatía (10%)

Toma de decisiones (10%)

Liderazgo ético (10%)

Trabajo en equipo (10%)

Comunicación efectiva (10%)

Adaptabilidad (10%)

Resiliencia (10%)

Pensamiento estratégico (10%)

Gestión del cambio (10%)

Propuesta de Curso: **Comunicación Efectiva para los Negocios**

Duración total: 60 horas

Modalidad: Dual (teórica y práctica) Ponderación: Teoría: 40% Práctica: 60%
Competencias a Adquirir: 1. Desarrollar habilidades de comunicación interpersonal y profesional. 2. Aplicar técnicas de comunicación efectiva en entornos empresariales y de negocios. 3. Gestionar la comunicación en equipos de trabajo y en interacciones con clientes, proveedores y stakeholders. 4. Mejorar la comunicación escrita y oral dentro de la organización. 5. Implementar estrategias de comunicación para la resolución de conflictos y la toma de decisiones. 6. Optimizar la comunicación a través de herramientas digitales y tecnologías colaborativas.
Módulos y Temas 1. Introducción a la Comunicación Efectiva (6 horas teóricas, 4 horas prácticas) Temas: Definición y principios de la comunicación efectiva. El proceso de comunicación: emisor, mensaje, canal, receptor, retroalimentación. Barreras de la comunicación: físicas, psicológicas, semánticas y culturales. Tipos de comunicación: verbal, no verbal, escrita y digital. La importancia de la comunicación en el ámbito empresarial. Competencias: Comprender el proceso de comunicación y sus componentes clave. Identificar y superar las barreras de la comunicación en el entorno laboral. Habilidades blandas a desarrollar: Escucha activa. Empatía.
2. Comunicación Interpersonal en los Negocios (8 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas:

La importancia de la comunicación interpersonal en las relaciones laborales. Técnicas de comunicación asertiva: expresión clara de pensamientos y sentimientos. Escucha activa y retroalimentación constructiva. La influencia de la comunicación no verbal (gestos, postura, tono de voz). Cómo construir relaciones de confianza a través de la comunicación. Competencias: Desarrollar habilidades de comunicación asertiva en interacciones laborales. Aplicar técnicas de escucha activa y dar retroalimentación efectiva. Habilidades blandas a desarrollar: Comunicación asertiva. Resolución de conflictos.
3. Comunicación en Equipos de Trabajo (8 horas teóricas, 12 horas prácticas) Temas: La dinámica de la comunicación en equipos de trabajo. Técnicas de colaboración efectiva y coordinación dentro de los equipos. Herramientas y plataformas digitales para mejorar la comunicación en equipos (Slack, Teams, Trello, etc.). Comunicación en equipos multiculturales y diversos. La toma de decisiones en equipo: técnicas de consenso y negociación. Competencias: Fomentar la comunicación eficaz dentro de los equipos de trabajo. Implementar herramientas digitales para mejorar la colaboración y la comunicación remota. Habilidades blandas a desarrollar: Trabajo en equipo. Adaptabilidad.
4. Comunicación Escrita en el Entorno Empresarial (8 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas: Redacción de correos electrónicos profesionales y cartas comerciales. Estructura de informes, memorandos y presentaciones de negocios.

Uso adecuado del lenguaje en la comunicación escrita.

Cómo escribir de manera clara, concisa y persuasiva.

La importancia de la gramática y el estilo en la comunicación escrita.

Competencias:

Redactar documentos y comunicaciones empresariales de manera efectiva y profesional.

Aplicar técnicas de redacción clara y persuasiva en diferentes tipos de comunicación escrita.

Habilidades blandas a desarrollar:

Organización y planificación.

Atención al detalle.

5. Comunicación Oral en los Negocios (6 horas teóricas, 12 horas prácticas)

Temas:

Técnicas de presentación efectiva: estructura de una presentación, uso de apoyo visual (PowerPoint, Prezi).

Hablar en público con confianza: manejo del miedo escénico, control del lenguaje corporal.

La importancia de la claridad y la persuasión al hablar en reuniones o presentaciones de negocio.

El uso de historias y metáforas para hacer las presentaciones más impactantes.

Cómo gestionar preguntas y respuestas durante las presentaciones.

Competencias:

Desarrollar habilidades de presentación efectiva en público.

Comunicar ideas de manera clara y persuasiva en situaciones formales e informales.

Habilidades blandas a desarrollar:

Habilidades de liderazgo.

Confianza en uno mismo.

6. Comunicación para la Resolución de Conflictos y Toma de Decisiones (6 horas teóricas, 8 horas prácticas)

Temas:

Identificación de conflictos en las organizaciones y su impacto en la comunicación.

Técnicas de mediación y negociación en conflictos laborales.

Cómo gestionar las emociones durante una negociación o resolución de conflictos.

La toma de decisiones en equipo: análisis y discusión de opciones, consenso.

La importancia de la comunicación asertiva en la resolución de conflictos.

Competencias:

Aplicar estrategias de comunicación para resolver conflictos laborales de manera eficaz.

Facilitar la toma de decisiones en grupo, promoviendo un ambiente de diálogo y consenso.

Habilidades blandas a desarrollar:

Negociación.

Inteligencia emocional.

Modalidad Dual: Estrategia

Teoría:

Clases presenciales o virtuales donde se abordarán los conceptos y principios fundamentales de la comunicación efectiva en los negocios.

Estudio de casos reales, análisis de ejemplos y participación en debates sobre situaciones comunes en el entorno empresarial.

Evaluaciones teóricas que permitirán a los participantes demostrar su comprensión de las técnicas de comunicación y sus aplicaciones en situaciones reales.

Práctica:

Talleres prácticos de comunicación interpersonal y en equipo, donde los participantes deberán interactuar en escenarios de negocio simulados.

Ejercicios prácticos de redacción y presentación en los que se realizarán informes y exposiciones de temas de negocios.

Simulaciones de resolución de conflictos y toma de decisiones, trabajando en equipos y utilizando las herramientas aprendidas.
Evaluación y Acreditación Ponderación para acreditar: Teoría: 40% Exámenes escritos y participación activa en discusiones y análisis de casos. Entrevistas o presentaciones orales sobre los conceptos aprendidos. Práctica: 60% Evaluación de la capacidad de aplicar las técnicas aprendidas en situaciones simuladas (presentaciones, resolución de conflictos, etc.). Proyectos y tareas prácticas, como la redacción de documentos de negocios y la gestión de reuniones simuladas.
Habilidades blandas a desarrollar y ponderación: Escucha activa (10%) Comunicación asertiva (10%) Resolución de conflictos (10%) Trabajo en equipo (10%) Negociación (10%) Confianza en uno mismo (10%) Adaptabilidad (10%) Inteligencia emocional (10%) Organización y planificación (10%)

Propuesta de Curso: Manejo del Estrés en los Negocios Duración total: 60 horas Modalidad: Dual (teórica y práctica)

Ponderación: Teoría: 40% Práctica: 60%
Competencias a Adquirir: 1. Identificar las fuentes de estrés en el entorno laboral y su impacto en el rendimiento. 2. Aplicar técnicas efectivas para manejar el estrés en situaciones laborales. 3. Desarrollar habilidades para mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. 4. Implementar estrategias para prevenir el agotamiento profesional (burnout). 5. Mejorar la capacidad de adaptación a cambios y gestionar la presión en los negocios. 6. Fomentar una cultura organizacional que promueva el bienestar y la salud mental en el entorno laboral.
Módulos y Temas 1. Introducción al Estrés y su Impacto en los Negocios (6 horas teóricas, 4 horas prácticas) Temas: Definición de estrés: tipos de estrés (positivo y negativo). Causas del estrés en el entorno laboral: sobrecarga de trabajo, presión de plazos, conflictos interpersonales, etc. Efectos del estrés en la salud mental y física de los empleados. Impacto del estrés en la productividad y el ambiente de trabajo. La relación entre estrés y rendimiento en los negocios. Competencias: Reconocer las fuentes y causas del estrés en el ámbito laboral. Comprender cómo el estrés afecta el bienestar y la productividad en las organizaciones. Habilidades blandas a desarrollar: Autoconocimiento. Pensamiento crítico.
2. Técnicas de Manejo del Estrés Individual (8 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas: Técnicas de relajación: respiración profunda, meditación, mindfulness.

Técnicas de control de la ansiedad: visualización y afirmaciones. Ejercicio físico como estrategia de manejo del estrés. Gestión emocional: cómo manejar las emociones en momentos de estrés. La importancia del autocuidado y la higiene del sueño. Competencias: Aplicar técnicas de relajación y manejo de la ansiedad para reducir el estrés en situaciones laborales. Promover el autocuidado como una herramienta para la gestión del estrés. Habilidades blandas a desarrollar: Autogestión emocional. Resiliencia.
3. Manejo del Estrés en Equipos de Trabajo (8 horas teóricas, 12 horas prácticas) Temas: Identificación de dinámicas de grupo que generan estrés en equipos de trabajo. Estrategias para reducir el estrés organizacional: delegación, comunicación efectiva y establecimiento de prioridades. Técnicas para mejorar el trabajo en equipo y la colaboración. Liderazgo positivo: cómo los líderes pueden gestionar el estrés en sus equipos. Creación de un ambiente laboral que favorezca el bienestar emocional. Competencias: Identificar las fuentes de estrés en el trabajo en equipo y aplicar estrategias para reducirlo. Desarrollar habilidades de liderazgo para apoyar el bienestar emocional del equipo. Habilidades blandas a desarrollar: Trabajo en equipo. Liderazgo empático.
4. Prevención del Agotamiento Profesional (Burnout) (8 horas teóricas, 8 horas prácticas) Temas: Definición de burnout y sus síntomas: agotamiento emocional, despersonalización, baja satisfacción laboral.

Factores que contribuyen al agotamiento profesional. Estrategias de prevención del burnout: establecimiento de límites, gestión de expectativas, equilibrio vida-trabajo. Cómo reconocer y tratar el burnout en uno mismo y en los demás. Políticas organizacionales para prevenir el agotamiento: programas de bienestar, horarios flexibles, etc. Competencias: Identificar los signos de agotamiento profesional y aplicar estrategias preventivas. Desarrollar una cultura organizacional que apoye la salud mental y el bienestar. Habilidades blandas a desarrollar: Inteligencia emocional. Empatía.
5. Estrategias de Manejo del Estrés en Situaciones de Alta Presión (6 horas teóricas, 12 horas prácticas) Temas: Manejo del estrés en situaciones de alta presión: plazos ajustados, proyectos urgentes, crisis empresariales. Técnicas de toma de decisiones bajo presión: pensamiento lógico y estructurado, priorización. La importancia de la comunicación clara y eficiente en situaciones de crisis. Uso de la inteligencia emocional en la gestión de conflictos y presión laboral. La resiliencia organizacional frente a situaciones de alta presión. Competencias: Aplicar técnicas para mantener el enfoque y la calma en situaciones de alta presión. Desarrollar habilidades de comunicación y toma de decisiones en contextos estresantes. Habilidades blandas a desarrollar: Toma de decisiones bajo presión. Comunicación efectiva.

6. Fomentando una Cultura de Bienestar en la Organización (6 horas teóricas, 8 horas prácticas)

Temas:

La importancia de una cultura organizacional saludable para prevenir el estrés.

Estrategias de bienestar organizacional: programas de apoyo emocional, actividades recreativas, espacios de descanso.

El rol de la gerencia en la creación de un ambiente libre de estrés.

Implementación de políticas de apoyo al bienestar de los empleados: horarios flexibles, teletrabajo, programas de salud.

Evaluación del ambiente laboral y las iniciativas de bienestar.

Competencias:

Desarrollar y promover políticas y prácticas que favorezcan el bienestar en la organización.

Crear un entorno de trabajo positivo y libre de estrés.

Habilidades blandas a desarrollar:

Gestión del cambio.

Trabajo en equipo.

Modalidad Dual: Estrategia

Teoría:

Clases presenciales o virtuales en las que se aborden los conceptos fundamentales sobre el estrés, sus efectos y las mejores técnicas de manejo.

Análisis de estudios de caso y participación en debates sobre la gestión del estrés en diferentes entornos laborales.

Evaluaciones teóricas que midan la comprensión de los temas y el conocimiento de las técnicas.

Práctica:

Talleres prácticos donde los participantes experimentarán técnicas de relajación, meditación y control de la ansiedad.

Ejercicios grupales sobre manejo del estrés en situaciones laborales simuladas: gestión de proyectos bajo presión, resolución de conflictos, trabajo en equipo.

Simulaciones de toma de decisiones y liderazgo en contextos de alta presión.

Evaluación y Acreditación Ponderación para acreditar: Teoría: 40% Exámenes sobre los conceptos y teorías del manejo del estrés. Participación en debates y análisis de casos de estudio. Práctica: 60% Evaluación del manejo de técnicas de relajación, toma de decisiones bajo presión y liderazgo en situaciones de estrés. Desarrollo de un proyecto o plan de acción para mejorar el manejo del estrés dentro de un equipo o área de trabajo.
Habilidades blandas a desarrollar y ponderación: Autoconocimiento (10%) Autogestión emocional (10%) Resiliencia (10%) Trabajo en equipo (10%) Liderazgo empático (10%) Inteligencia emocional (10%) Comunicación efectiva (10%) Toma de decisiones bajo presión (10%) Empatía (10%)