El mercado de la capacitación corporativa en México: un estudio cualitativo

Oct 29, 2026 ·

Armonía en alfileres: perspectivas de quienes compran y quienes producen capacitación

Autoría	Yael Escamilla Valle y Arturo Cuevas Manzanares
Tipo de estudio	Estudio de mercado cualitativo, con análisis de contenido y análisis léxico
Trabajo de campo	27 de abril al 15 de mayo de 2026
Corpus	10 entrevistas semiestructuradas: 5 PLTD y 5 POE
Lugar	Ciudad de México, con proyectos de alcance nacional e internacional
Cita sugerida	Escamilla Valle, Y. y Cuevas Manzanares, A. (2026). *El mercado de la capacitación corporativa en México: un estudio cualitativo*. Documento de trabajo.

Nota sobre confidencialidad. Las personas participantes se identifican con un código (PLTD-A a PLTD-E y POE-A a POE-E). No se nombra a ninguna persona ni organización, y las citas textuales se eligieron para que no permitan identificar a quien habla.

Resumen

La capacitación corporativa en México mueve unos 6,200 millones de dólares al año, pero solo 5.6% de las unidades económicas capacita a su personal y no existen mediciones públicas del sector. Este estudio cualitativo compara la perspectiva de quienes compran capacitación en corporativos (PLTD) con la de quienes la diseñan y producen (POE), a partir de diez entrevistas semiestructuradas realizadas entre abril y mayo de 2026. Se analizaron las preocupaciones de cada grupo, sus prácticas de medición, su vocabulario y los temas en que coinciden o se tensan.

Los resultados muestran que ambos grupos comparten las palabras del precio, la velocidad y la medición, pero no las del propósito: las PLTD hablan de negocio y retorno; las POE, de guion, didáctica y calidad. Todas las PLTD miden reacción y aprendizaje, pero ninguna calcula hoy un retorno de inversión. Se identificaron seis tensiones estructurales (velocidad, precio, inteligencia artificial, diseño, bienestar y autonomía), seis consensos y

cinco disensos. La mayor brecha entre lo que se pide y lo que se ofrece es la honestidad del proveedor sobre sus propios límites. Se concluye que el sector se sostiene en una «armonía en alfileres»: una persona usuaria conocida de segunda mano, un ciclo de retroalimentación que no se cierra, acuerdos tácitos sobre plazos y precios, y condiciones precarias para quienes producen, dinámicas que la inteligencia artificial acelera en lugar de resolver.

Palabras clave: capacitación corporativa, diseño instruccional, aprendizaje organizacional, estudio de mercado, investigación cualitativa, inteligencia artificial, México.

1. Introducción

La capacitación corporativa en México es un mercado de unos 6,200 millones de dólares al año (IMARC Group, 2025), pero solo 5.6% de las unidades económicas del país capacita a su personal (INEGI, 2025). Es un mercado grande, concentrado en pocas organizaciones y casi sin mediciones públicas sobre cómo se compra, cómo se produce y qué resultados da.

En ese mercado intervienen dos actores con lógicas distintas. Las **personas líderes tomadoras de decisión (PLTD)** contratan la capacitación desde las áreas de talento y desarrollo de los corporativos. Las **personas operadoras especializadas (POE)** la diseñan y la producen desde consultoras, casas productoras de e-learning e instituciones educativas. La relación entre ambos define la calidad de lo que finalmente recibe la persona trabajadora.

Objetivo general. Describir cómo PLTD y POE entienden y viven la compra y la producción de capacitación corporativa en México, e identificar las tensiones estructurales de su relación.

Preguntas de investigación

1. ¿Qué preocupaciones organizan el discurso de cada grupo?
2. ¿Hasta dónde se mide hoy el impacto de la capacitación?
3. ¿Comparten ambos grupos un mismo vocabulario sobre lo que se compra y lo que se produce?
4. ¿En qué temas coinciden, en cuáles difieren y dónde se tensa la relación?
5. ¿Qué papel juega la inteligencia artificial generativa en esas tensiones?

El argumento central del estudio es que el sector se sostiene en una **«armonía en alfileres»**: una estabilidad aparente que descansa sobre la invisibilidad de la persona usuaria, la ausencia de métricas de impacto, una brecha de comunicación entre clientes y proveedores y condiciones laborales precarias para quienes producen.

2. Contexto: un mercado grande, concentrado y poco medido

El mercado crece, está impulsado por la ley y casi no se mide. Se estima que crecerá alrededor de 6.6% anual hasta 2034 (IMARC Group, 2025). Su motor es en buena medida legal: la Ley Federal del Trabajo obliga a todos los patrones a capacitar a sus trabajadores (art. 153-A), exige comisiones mixtas de capacitación en empresas de más de 50 personas (art. 153-E) y pide reportar a la STPS las constancias emitidas (art. 153-V).

Pese a esa obligación, la capacitación se concentra en las empresas grandes.

Tabla 1. Unidades económicas que capacitaron a su personal en 2023, por tamaño

Tamaño	Unidades que capacitaron (%)
Grandes	81.6
Pequeñas y medianas	44.3
Micro	3.7
Total nacional	**5.6**

Fuente: INEGI (2025), Censos Económicos 2024. El total es bajo porque la gran mayoría de las unidades económicas son micro.

Los clientes de las consultoras forman, por tanto, un universo reducido de organizaciones grandes. Eso ayuda a explicar su poder de negociación y la fragilidad comercial que se describe en los resultados.

En México no existe una medición pública del gasto o las horas de capacitación. En Estados Unidos, la Association for Talent Development reporta que las horas formales por empleado bajaron de 17.4 a 13.7 entre 2023 y 2024, mientras el costo por hora subió de 123 a 165 dólares (ATD, 2025).

Dos datos más completan el marco:

- **Inteligencia artificial.** 48.5% de las empresas de 100 o más empleados usaba IA en junio de 2026, el doble que nueve meses antes; entre sus usos más frecuentes están la creación de contenido visual y la generación de texto (Banco de México, 2026).
- **Ingresos de quienes producen.** El sueldo promedio de un diseñador instruccional ronda los 16 mil pesos mensuales (Indeed, 2026), en un país donde 56.2% de la población ocupada trabaja en la informalidad (INEGI, 2026).

Estas cifras provienen de fuentes públicas y no forman parte del corpus; sirven como marco para leer las entrevistas.

3. Metodología

El estudio es cualitativo y exploratorio: diez entrevistas semiestructuradas, analizadas con un análisis de contenido por categorías y un análisis léxico comparado entre grupos.

3.1 Participantes

Se entrevistó a dos grupos de cinco personas cada uno:

- **PLTD:** responsables de capacitación y desarrollo en corporativos de alimentos, retail, banca y servicios financieros.
- **POE:** profesionales de consultoría, proveeduría y diseño en consultoras y casas productoras de e-learning e instituciones educativas con oferta corporativa.

Tabla 2. Caracterización del corpus

Rasgo	Descripción
Composición	9 mujeres y 1 hombre
Edad	33 a 48 años
Experiencia en el sector	De 7 a más de 25 años
Ubicación	Ciudad de México, con proyectos en Monterrey, Estados Unidos, Perú, Brasil y Costa Rica
Formación de base	Predomina Pedagogía; le siguen Psicología Educativa, Comunicación y Ciencias de la Educación
Formación complementaria	Recursos Humanos, Gestión Organizacional y Diversidad, Equidad e Inclusión; certificaciones en marcos ágiles y UX/UI
Organizaciones representadas	Consultoras y casas productoras de e-learning; corporativos financieros, de retail y de alimentos y bebidas; universidades y plataformas de educación en línea

Cuando el texto habla de consultoras pequeñas, medianas o grandes, sigue la estratificación oficial de empresas de servicios: micro, hasta 10 trabajadores; pequeña, de 11 a 50; mediana, de 51 a 100, y grande, más de 100 (Secretaría de Economía, 2009). Como no se preguntó el número exacto de empleados, la clasificación se basa en lo que describieron las personas entrevistadas y es aproximada.

La selección fue intencional: se invitó a personas con trayectoria reconocida en la compra o en la producción de capacitación. Cada grupo recibió por correo electrónico una invitación propia, que describía los ejes temáticos de la entrevista, y cada persona eligió el día y la hora en un calendario en línea. A las POE se les pidió explícitamente una mirada «honesta y crítica» desde la operación diaria, más allá de la visión comercial de sus empresas.

Criterios de selección. Para las PLTD, ocupar o haber ocupado un puesto con decisión sobre la compra de capacitación en un corporativo y haber contratado proveedores externos. Para las POE, haber trabajado en el diseño o la producción de capacitación para empresas en una consultora, casa productora o institución educativa. No se fijaron cuotas de género ni de edad; la composición final (nueve mujeres y un hombre, de 33 a 48 años) resulta de la selección y no de un criterio previo. Todas las personas invitadas formaban parte de la red profesional de las personas autoras, con quienes ya habían tenido contacto, por lo que la muestra es intencional y por conveniencia.

3.2 Instrumento y procedimiento

Las entrevistas duraron entre una y dos horas y se realizaron del 27 de abril al 15 de mayo de 2026. Se usaron dos guías semiestructuradas (Anexo A). La de las PLTD tuvo 56 preguntas en cuatro bloques: inclusión; necesidades, proveedores y medición; inteligencia artificial, y preguntas adicionales. La de las POE tuvo 42 preguntas en siete bloques: perfil y contexto operativo; metodología y producción; usabilidad e inclusión; comercial y rentabilidad; relación con el cliente; inteligencia artificial, y percepción estratégica.

Las entrevistas fueron virtuales, por videollamada, y se grabaron en audio y video únicamente para su transcripción y análisis.

Las grabaciones se transcribieron con TurboScribe, un servicio de transcripción automática.

3.3 Análisis

El análisis tuvo tres componentes:

1. **Preocupaciones por persona.** Cada tema se clasificó, para cada participante, como *preocupación central* (aparece varias veces, se argumenta, se ejemplifica y la persona regresa a él sin que se le pregunte), *preocupación presente* (se aborda de manera sustantiva, pero no organiza el discurso) o *no mencionada*. Se reportó la frecuencia por grupo (n/5).
2. **Análisis léxico.** Se contaron las palabras de cada grupo en las transcripciones, sin las preguntas de quienes entrevistaron: unas 50 mil palabras de las PLTD y 42 mil de las POE. Se comparó la frecuencia por cada 10 mil palabras. Para las palabras

características de cada grupo solo se consideraron las dichas por al menos tres de las cinco personas del grupo, y se excluyeron «proveedor» y «cliente», que dependen de cómo se formularon las preguntas.

3. **Análisis temático cruzado.** Se compararon los discursos de ambos grupos para identificar tensiones (un mismo tema valorado de forma opuesta), consensos y disensos. La medición de impacto se clasificó según los niveles del modelo Kirkpatrick-Phillips.

Las cifras de contexto (sección 2) provienen de fuentes públicas y no forman parte del corpus.

Codificación. El análisis partió de una matriz construida con la operacionalización de los conceptos del estudio. La misma operacionalización generó los reactivos de la guía de entrevista, lo que permite rastrear cada respuesta hasta el concepto y el tema que buscaba indagar. Con la matriz llena, las personas autoras registraron notas analíticas sobre sus impresiones de cada entrevista.

Uso de herramientas digitales y de inteligencia artificial. Antes de procesarlas en servicios externos, las transcripciones se anonimizaron, retirando los datos que permitían identificar a las personas participantes y a sus organizaciones. La matriz y las transcripciones anonimizadas se procesaron en Dovetail y en Gemini para complementar el análisis cualitativo y hacer el conteo cuantitativo. Claude se usó para investigar el contexto de los temas y hallazgos, de modo que las declaraciones de las personas entrevistadas pudieran leerse frente a datos externos. Las interpretaciones y conclusiones son de las personas autoras.

Acuerdo entre codificadores y verificación. Las dos personas autoras codificaron cada entrevista por separado y después revisaron juntas la matriz. Las diferencias se resolvieron por discusión hasta llegar a un consenso sobre la interpretación, apoyadas en su experiencia de más de 15 años en el mercado de la capacitación. Los conteos, temas y citas que arrojaron las herramientas de IA se contrastaron con las transcripciones antes de incorporarse al análisis.

3.4 Consideraciones éticas

Las personas participantes se identifican con códigos (PLTD-A a E, POE-A a E). No se nombra a ninguna persona ni organización, y las descripciones de cargo y sector se generalizaron cuando podían permitir identificar a alguien.

Antes de cada entrevista, la persona participante firmó una carta de consentimiento informado y aviso de privacidad simplificado. En ella aceptó que:

- la sesión se grabaría solo para facilitar la transcripción y el análisis;

- sus respuestas se tratarían de forma confidencial y los resultados se presentarían de manera agregada y anónima, sin que fuera posible identificarla ni identificar a su organización;
- su participación era voluntaria y podía no responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento, sin consecuencias;
- sus datos personales están protegidos por la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, con derecho de acceso, rectificación, cancelación u oposición.

Como retribución, se ofreció a cada participante un reporte con los hallazgos del estudio. Las transcripciones se anonimizaron antes de procesarse en herramientas externas de análisis (sección 3.3).

Las grabaciones y las transcripciones se resguardan en los equipos de cómputo de las personas autoras; las transcripciones también permanecen en su cuenta del servicio de transcripción. Solo las personas autoras tienen acceso a ellas. No se estableció un plazo de conservación.

3.5 Declaración de intereses

Las personas autoras están creando una consultoría en capacitación, y el estudio se planteó también como diagnóstico para orientar su propuesta de servicios. Así se informó a las personas invitadas.

4. Resultados

Los dos grupos comparten las mismas preocupaciones de fondo, pero las nombran desde lugares distintos: las PLTD desde el negocio y el cliente interno; las POE desde el proceso de producción y sus propias condiciones de trabajo.

4.1 Preocupaciones de cada grupo

En las PLTD, diez de trece preocupaciones aparecen en las cinco entrevistas (Tabla 3), lo que sugiere que son propias del rol y no del tipo de empresa. La carga administrativa del proceso de compra es la menos frecuente: solo la mencionan quienes gestionan las contrataciones sin equipo de soporte.

Tabla 3. Preocupaciones de las PLTD (● central · ◐ presente · — no mencionada)

Preocupación	A	B	C	D	E	Frecuencia
Aplicabilidad real del aprendizaje al trabajo	●	●	●	●	●	5/5
Confiabilidad y rendición de cuentas del proveedor	●	●	●	●	●	5/5

Preocupación	A	B	C	D	E	Frecuencia
Atención y compromiso del participante	●	●	●	●	●	5/5
Que el proveedor entienda el negocio	●	●	●	●	●	5/5
Adopción y gobernanza de la IA	●	●	●	●	◐	5/5
Relación costo-valor de la capacitación	●	●	●	●	◐	5/5
Cambio organizacional y resistencias internas	●	●	●	◐	●	5/5
Cumplimiento normativo y carga regulatoria	●	●	●	●	◐	5/5
Medición del impacto y retorno de inversión	●	●	◐	●	●	5/5
Velocidad y agilidad en la entrega	◐	◐	●	●	●	5/5
Inclusión y accesibilidad real, no discursiva	●	●	—	◐	●	4/5
Saturación de capacitación en los colaboradores	—	◐	●	●	●	4/5
Carga administrativa del proceso de compra	—	◐	—	●	●	3/5

En las POE, las doce preocupaciones aparecen con alta frecuencia (Tabla 4). La que más distingue a este grupo es la precariedad laboral: es preocupación central en cuatro de las cinco entrevistas.

Tabla 4. Preocupaciones de las POE (● central · ◐ presente · — no mencionada)

Preocupación	A	B	C	D	E	Frecuencia
Calidad instruccional bajo presión de tiempo	●	●	●	●	●	5/5
Sostenibilidad económica: márgenes y esquemas de pago	●	●	●	●	●	5/5
Control de cambios y gestión del alcance	●	●	●	●	●	5/5
Control de calidad sin recursos suficientes	●	●	●	●	●	5/5
Punto de contacto único frente a múltiples aprobadores	●	●	●	●	●	5/5
Uso responsable frente a abuso de IA	◐	●	●	●	●	5/5
Desvalorización del trabajo instruccional	◐	●	●	●	●	5/5
Perfil adecuado del equipo de diseño instruccional	◐	◐	●	●	●	5/5
Actualización tecnológica continua sin apoyo corporativo	●	●	●	●	◐	5/5
Condiciones laborales y precariedad del sector	—	●	●	●	●	4/5
Conocimiento del cliente como activo diferenciador	●	—	●	●	●	4/5
Ausencia de metodología formal en la industria	—	●	●	●	●	4/5

4.2 Medición del impacto

Las cinco PLTD miden la reacción y el aprendizaje, pero ninguna calcula hoy un retorno de inversión; solo una lo hizo, en un empleo anterior. Para precisarlo, se ubicó a cada persona compradora en los niveles del modelo Kirkpatrick-Phillips: reacción (1), aprendizaje (2), aplicación en el puesto (3), impacto en el negocio (4) y retorno de inversión (5) (Kirkpatrick y Kirkpatrick, 2006; Phillips, 2003).

Tabla 5. Prácticas de medición de las PLTD

	Qué mide hoy	Lo más alto en su trayectoria	Cómo lo mide o qué dice
PLTD-A	Niveles 1 y 2	Nivel 5, en un empleo anterior	Grupo de control, factor de aislamiento estimado y costeo completo
PLTD-B	Encuestas de preparación e indicadores de uso	Retorno indirecto vía certificaciones que generan bonos	Sin cálculo formal de retorno
PLTD-C	Niveles 1 y 2 siempre; nivel 3 en proyectos seleccionados	Lectura de resultados en programas visibles	«Jamás he visto una evaluación de nivel 4»
PLTD-D	Nivel 1 en todos, 2 en casi todos, 3 en los estratégicos	Nivel 4: resultado contra el indicador de negocio	A posteriori, contra el indicador definido en la detección de necesidades
PLTD-E	Reportes de avance y verificación con el jefe	Nivel 4 informal: ventas, satisfacción del cliente y auditorías	Sin metodología formal

En conteo: las cinco miden reacción y aprendizaje; tres llegan de forma sistemática a la aplicación en el puesto en algún programa; las cinco hacen alguna lectura de impacto en el negocio, formal o informal; solo una ha calculado un retorno de inversión con metodología, en un empleo anterior, y ninguna lo hace hoy. Las barreras que nombran son aislar el efecto de la capacitación de otros factores, la falta de tiempo, que la propia empresa no lo pide y la falta de infraestructura.

Del lado productor, solo dos de las cinco POE vieron alguna vez una medición de aprendizaje o de impacto, y ambas la describen como excepción: «En el caso de las consultorías, ya no hay un seguimiento. Tú terminaste tu trabajo y hasta ahí». Quienes

compran intentan medir, casi siempre por su cuenta; quienes producen se desconectan al entregar. El hueco está en los niveles 3 y 4, donde ninguno de los dos lados tiene cómo cubrirlo.

4.3 Brecha léxica

PLTD y POE no comparten el mismo vocabulario sobre para qué sirve la capacitación. Las PLTD usan «negocio» cinco veces más que las POE; las POE usan «guion» sesenta veces más que las PLTD (Figura 1).

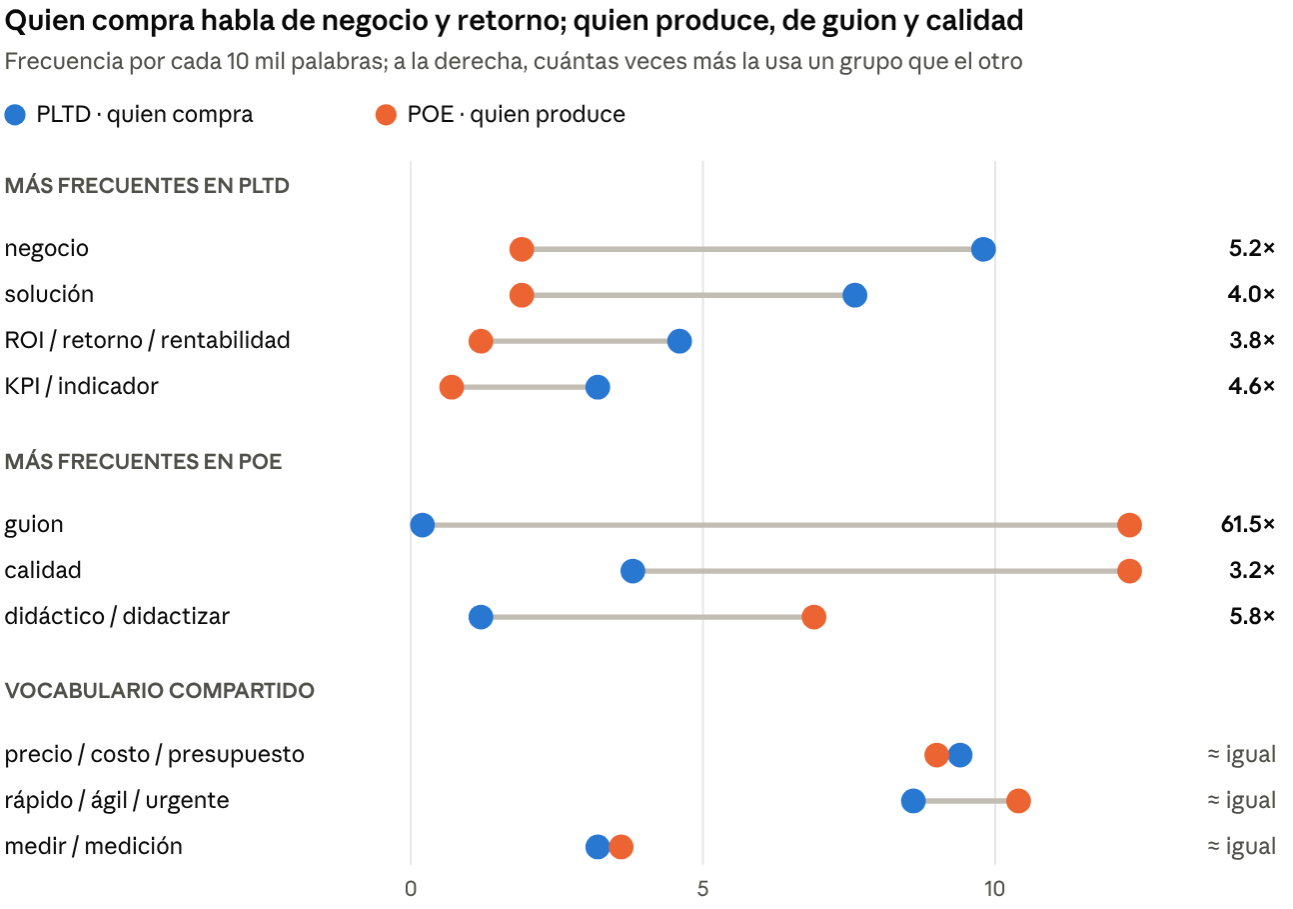


Figura 1. Conteo propio en las transcripciones: unas 50 mil palabras de PLTD y 42 mil de POE, sin las preguntas de quienes entrevistaron.

La brecha no está en el precio, la velocidad ni la medición: ambos grupos los nombran con la misma frecuencia. Está en el propósito de lo que se hace y en el objeto de la compra: una «solución» para unos; un curso, un contenido o un guion para otros. El caso más claro es el retorno de inversión: se preguntó por él casi el mismo número de veces a ambos grupos, y solo quienes compran lo hacen suyo.

Esta diferencia tiene efectos prácticos. Cuando una PLTD pide «agilidad», pide un resultado de negocio; cuando una POE la escucha, piensa en comprimir la producción. Dos precisiones de método: «calidad» está en parte inducida por la guía de entrevista, y «solución» se concentra en dos PLTD.

4.4 Tensiones

Se identificaron seis tensiones: temas en los que ambos grupos coinciden en la importancia, pero los valoran de forma opuesta. En ninguna hay mala fe de una de las partes; cada una responde a presiones reales que la otra no ve (Tabla 6).

Tabla 6. Tensiones entre PLTD y POE

	Para las PLTD	Para las POE	El nudo
T1. Velocidad	Un valor: la agilidad está entre los atributos más buscados en un proveedor	Un riesgo: las fechas imposibles producen errores que luego se atribuyen al proveedor	La urgencia del cliente se vuelve el estándar operativo del proveedor
T2. Precio	Se pagan objetos terminados, no horas	Se cotiza por horas y complejidad	El riesgo de la estimación se traslada al último eslabón de la cadena
T3. Inteligencia artificial	Gobernanza: herramientas autorizadas, políticas, restricciones de datos	Práctica individual, con frecuencia no declarada	El uso no declarado puede volverse un problema contractual
T4. Diseño	Innovación visual y novedad	Estructura pedagógica	Se elige por lo visual; lo formativo se evalúa cuando ya es tarde
T5. Bienestar	Un producto que se ofrece a los colaboradores	Una condición ausente para quien produce	El bienestar que se enseña no alcanza a quien lo diseña
T6. Autonomía	Se pide un experto que diagnostique y proponga	Se recibe la revisión de varias áreas con criterios distintos	El cliente pide un médico y opera como una junta médica

T1. Velocidad como valor frente a velocidad como riesgo. Una PLTD del sector financiero pone la velocidad entre sus primeras condiciones: «necesito que vayan a una velocidad alta». Otra prefiere producir el curso ella misma si tiene tiempo, porque el trámite de contratación le consume lo mismo que la producción. Del otro lado, las POE describen cómo la prisa lleva a entregar errores; en un caso, ante una fecha de entrega imposible, una productora envió sin revisión videos con avatares generados con IA cuyo acento, vestimenta y modismos correspondían a otro país y no al público del curso.

T2. El cliente paga objetos; la proveedora costea horas. Las PLTD no pagan horas sino objetos finales: «si te toma veinte horas es un tema de pericia». Una POE describe cómo, en un proyecto de 80,000 pesos, 10% se destina a gestión y 30% a diseño instruccional, diseño gráfico y locución. Esa bolsa se fija por recurso, no por horas: si el trabajo crece, el monto no cambia y lo que baja es el pago por hora de quien produce. Ninguna de las dos partes sabe si el precio captura el costo real de producir con calidad.

T3. IA como gobernanza corporativa frente a IA como práctica individual. Las PLTD construyen marcos institucionales; una organización financiera desarrolló una suite de IA propia para no exponer datos bancarios. Tres de las cinco POE usan IA de manera no declarada, sin autorización formal o por encima de las políticas de su empresa, como recurso para cumplir con los plazos de entrega; una la paga de su bolsillo porque la empresa no le da la herramienta y otra relata que los lineamientos internos «se les olvidaron a los dos días».

T4. Diseño como innovación visual frente a diseño como estructura pedagógica. Una PLTD busca «esa chispita de ¿y si lo hacemos como Black Mirror?»; otra eligió al proveedor cuyo diseño se parecía al que ya producía y descartó una propuesta «muy diferente». Las POE advierten que la propuesta visual gana la licitación y que el tratamiento pedagógico se sacrifica después. Una de ellas propone que un buen curso requiere tres dimensiones: pedagógica, comunicativa y de producto digital.

T5. El bienestar como producto frente al bienestar como condición ausente. Las organizaciones de las PLTD ofrecen horario flexible, trabajo remoto, licencias ampliadas y servicios de salud mental. Cuatro de las cinco POE reportan precariedad en algún punto de su trayectoria: honorarios parcialmente no declarados, herramientas autofinanciadas y paso forzado de contrato formal a esquemas *freelance*. Con un sueldo promedio de 16 mil pesos mensuales (Indeed, 2026), una licencia anual de la herramienta de autoría más usada, de 1,449 a 1,749 dólares (Articulate, 2026), equivale a casi dos meses de ingreso. Si además paga por su cuenta una suscripción de IA, como lo hace una de las entrevistadas, el gasto crece: los planes individuales de ChatGPT, Gemini y Claude cuestan entre 4,400 y 4,800 pesos al año (Google, 2026; Ranquia, 2026; CostBench, 2026). En conjunto, esas herramientas pueden costar entre 30 y 37 mil pesos anuales, de 1.9 a 2.3 meses de ingreso, antes de sumar la computadora o los bancos de imágenes. Es la tensión más estructural del corpus y la única que ninguna persona nombra directamente: solo es visible al leer ambos grupos en paralelo.

T6. Autonomía del proveedor frente a control del cliente. Dos PLTD usan la misma metáfora médica: «los doctores son ustedes, ustedes dígannos cuál es el tratamiento»; y un especialista que propone operar sin pedir análisis «deja de tener credibilidad». Pero en la práctica revisan el experto en la materia, el líder del área, la gerencia y el área legal. Las POE lo describen como la principal fuente de retrabajo: «un teléfono descompuesto», y actas de validación que existían pero rara vez se firmaban.

4.5 Consensos y disensos

Ambos grupos coinciden en seis puntos y difieren en cinco. Los consensos describen el mercado como es; los disensos, lo que todavía no se ha resuelto.

Consensos

- **C1. La capacitación regulatoria es el motor real de la demanda.** Los cursos de cumplimiento (seguridad laboral, prevención de lavado de dinero, ciberseguridad, ética) son la demanda más constante. La norma pide comprobar que la capacitación ocurrió, no que funcionó (STPS, 2018); por eso la constancia se vuelve el producto. Una PLTD del sector salud lo resume: «te capacito porque viene Cofepris y nos clausura».
- **C2. La atención del participante es el desafío sin resolver.** Una PLTD estima que la atención sostenida no supera cuatro minutos y describe el «modo zarigüeya»: hacerse el muerto y completar el curso solo para el registro. En Estados Unidos, las horas formales de aprendizaje cayeron cerca de 21% en un año (ATD, 2025), aunque 84% de los empleados dice que aprender da propósito a su trabajo (LinkedIn, 2025).
- **C3. La IA generativa es irreversible.** Las diez personas lo afirman; difieren en velocidad, uso estratégico y transparencia.
- **C4. La relación de largo plazo vale más que el contrato.** El conocimiento acumulado del cliente permite resolver en horas lo que a un proveedor nuevo le tomaría días.
- **C5. Los cursos de catálogo complementan, pero no sustituyen, el desarrollo a la medida.** Una licencia de catálogo conocida cuesta alrededor de 399 dólares por usuario al año (Vendr, 2026); ese es el piso contra el que compite cualquier desarrollo propio.
- **C6. La propuesta es la primera señal de calidad.** «Como vea tu presentación, eso habla de tu trabajo», resume una PLTD.

Disensos

- **D1. ¿Quién es responsable del control de calidad final?** Las PLTD dan por hecho que el material llega revisado. Las POE reconocen que rara vez tienen recursos para una revisión independiente: casi siempre revisa quien produjo, lo que genera «ceguera de taller».
- **D2. ¿Necesita ser pedagoga quien hace diseño instruccional?** Tres POE con formación pedagógica sostienen que sí; una propone un perfil integrador (pedagogía, comunicación y producto digital). El estándar oficial del oficio, EC0366, no exige formación pedagógica previa ni incluye el diagnóstico con usuarios o la medición de impacto (CONOCER, s. f.).
- **D3. ¿Debe declararse al cliente el uso de IA?** Algunas PLTD construyen marcos de gobernanza; las POE la usan sin una política que transparente su papel.

- **D4. ¿Cuánto debe durar un proyecto?** Para una PLTD, un cronograma de cuatro meses «no es razonable». Las POE atribuyen la duración a validaciones con múltiples aprobadores, cambios posteriores a la validación y expertos que no entregan a tiempo. Ninguno de los dos grupos ve completos los tiempos del otro.
- **D5. ¿La inclusión es un requisito de diseño o un valor organizacional?** Varias PLTD la abordan como política o cumplimiento, sin traducirla en decisiones de diseño; una señala que muchas organizaciones cambian el lenguaje sin cambiar las prácticas. Dos POE la trabajan cuando el cliente la pide; tres dicen que «debería incorporarse». Solo una de las diez personas identificó la norma mexicana de igualdad laboral, NMX-R-025-SCFI-2015 (Secretaría de Economía, 2015); cuatro mencionaron la NOM-035.

4.6 Lo que se pide y lo que se ofrece

La mayor brecha está en la honestidad sobre los propios límites: la piden cuatro de cinco PLTD y ninguna POE la plantea como propuesta de valor. La Tabla 7 compara lo que las PLTD piden a un proveedor (su perfil ideal, los motivos para dejar de contratar y lo que faltó en la última propuesta que rechazaron) con lo que las POE dicen ofrecer.

Tabla 7. Atributos del proveedor: demanda y oferta

Atributo	PLTD lo piden	POE lo ofrecen o nombran	Brecha
Entender la necesidad y cuestionar al cliente	5/5	3/5	Alta
Honestidad sobre los propios límites	4/5	0/5	Alta
Dominio del tema	5/5	3/5	Media
Seguimiento y proactividad	3/5	2/5	Media
Medición del impacto en la propuesta	1/5 lo exige	2/5	Media
Actitud y empatía	3/5	0/5	Media
Control de calidad propio	3/5 lo reportan como problema	4/5 dicen que es su diferenciador	De definición
Precio competitivo o costo-beneficio	3/5	2/5	Baja
Rapidez y cronogramas cortos	3/5	3/5	Alineado

Atributo	PLTD lo piden	POE lo ofrecen o nombran	Brecha
Creatividad e innovación	4/5	5/5	Alineado, con matiz

Dos hallazgos más se desprenden de la tabla. La calidad significa cosas distintas para cada lado: para quien produce es acabado visual y cuidado del producto; para quien compra, que no lleguen errores y que el contenido esté realmente didactizado. Y la creatividad es donde más coinciden, pero con una advertencia: tres de las cinco PLTD rechazan lo que se ve bonito sin fondo y las propuestas que se inflan con extras.

4.7 Producción, precios e inteligencia artificial

No hay una métrica compartida de tiempo ni de precio: cada consultora calcula con su propio tabulador. Las cifras siguientes provienen de una o dos personas cada una; no son promedios del mercado, y su dispersión es el hallazgo.

- **Horas.** Una consultora grande asignaba, por objeto de aprendizaje de interactividad baja, 2 horas de diseño instruccional, 6 de diseño gráfico y 2 de control de calidad; con interactividad media, 10, 20 y 5. Otra estimaba 3 días de diseño instruccional y 4 de diseño gráfico por hora de e-learning. En una institución educativa, una materia en línea tomaba tres meses.
- **Precios.** Un proyecto sencillo se vende entre 200 y 300 mil pesos; una infografía, en unos 3,000; un recurso elaborado, en 30,000. Una locución se paga en torno a 5,000 pesos y la programación de un recurso, 6,500.
- **Márgenes.** Una persona estima entre 60 y 65% en consultoras grandes y entre 40 y 50% en pequeñas.
- **Cambios.** En teoría se admiten dos rondas por entregable; en la práctica hay listas de hasta 30 cambios y guiones que pasaron cuatro meses sin aprobarse.
- **Inteligencia artificial.** Una locución que costaba 3,500 pesos hoy se resuelve con IA por 500, y una PLTD reporta videos a la mitad del costo. La herramienta de autoría más usada ya ofrece generar materiales con IA desde 500 dólares al año (Articulate, 2026).

Las POE señalan también que el corrector de estilo tiende a desaparecer por costos y por la adopción de IA, y que el repertorio de herramientas del sector sirve para construir el curso, pero ninguna sirve para saber si funcionó.

5. Discusión

Los resultados apuntan a una misma causa: el sistema no tiene una metodología compartida que ponga a la persona usuaria en el centro y cierre el ciclo entre lo que se produce y lo que funciona. Lo que sigue son inferencias de las personas autoras a partir del análisis cruzado del corpus y del contexto, no afirmaciones de las personas entrevistadas.

5.1 La persona usuaria, conocida de segunda mano

Los cursos se diseñan para las personas usuarias, pero rara vez con ellas. En varias consultoras se levanta su perfil al inicio de cada proyecto, casi siempre a través del cliente y en una sesión breve. El problema no está en las personas, sino en cómo está armado el proceso: no tiene un punto de entrada para la voz del usuario, no tiene un mecanismo para saber si el curso funcionó, premia la velocidad y la apariencia, y organiza los roles para producir y entregar, no para diagnosticar.

El proceso que describe el corpus es *supone → diseña → desarrolla → entrega*. Uno centrado en la persona usuaria sería *investiga → comprende → diseña → valida → implementa → aprende y mejora*.

De ahí se sigue la debilidad de la inclusión: si no se conoce a quien tomará el curso, tampoco se sabe si tiene alguna discapacidad, qué dispositivo usa o cuánto tiempo tiene. En el corpus, la inclusión llega por norma o por política de una oficina matriz, rara vez como decisión de diseño.

5.2 Una relación con incentivos alineados hacia el artefacto

La relación entre clientes y proveedores no es disfuncional por falta de voluntad. Los incentivos de ambos lados empujan en la misma dirección: hacia el artefacto, la velocidad, la apariencia de calidad y el riesgo de corto plazo. Cambiarla requiere que alguien tenga la postura, las métricas y la confianza para decir que no cuando corresponde, como ejercicio de criterio profesional. Es lo que las PLTD más exigentes dicen buscar y rara vez encuentran (sección 4.6).

Por eso la calidad no es un problema técnico. Cuando un cliente rompe la relación por un error de ortografía, el error no es la causa: es lo que alcanza a verse de una cadena de fallas. No hubo usuario de referencia, no hubo tiempo suficiente y nadie acordó antes qué significaba hacerlo bien.

5.3 Un mercado sin estabilizadores de precio

No hay tabuladores públicos ni encuestas de costos como la que publica la ATD en Estados Unidos. Ejercer el diseño instruccional no requiere cédula profesional, y el registro de agentes capacitadores ante la STPS es un trámite que no fija tarifas (STPS, 2017). En ese vacío, el precio se fija por inercia, por presión de velocidad y por capacidad de negociación. El resultado previsible es una carrera a la baja: gana quien cobra menos, el margen se comprime, se recortan personas y revisiones, y el producto empeora.

La reforma de subcontratación de 2021 dejó el trabajo por proyecto y por honorarios como la vía de menor costo para muchas consultoras (DOF, 2021). Eso convierte las condiciones laborales en una variable de producto: un equipo precarizado y sin retroalimentación de impacto difícilmente produce, de forma consistente, aprendizaje que transforme a otras personas trabajadoras.

5.4 La inteligencia artificial como acelerador

La IA no está llevando a la industria en una dirección nueva; acelera las dinámicas existentes: la precarización, la presión de velocidad sobre la calidad, la ausencia de métricas y la invisibilidad del usuario. El uso no declarado lo muestra: quien produce recurre a la IA para cumplir plazos que no alcanzan, a veces pagándola de su bolsillo, y el tiempo que ahorra lo aprovechan la consultora o el cliente, no quien paga la herramienta. Al reemplazar al corrector de estilo, el sector asume que la IA reproduce la distancia de quien lee un texto sin haberlo escrito; puede revisar la ortografía, pero no juzgar si alguien ajeno al tema lo entenderá. Bien usada, la IA podría liberar tiempo para lo que hoy no cabe: escuchar al usuario, diagnosticar y medir.

5.5 Hacia un nuevo pacto

Los hallazgos sugieren cuatro puntos frágiles (los «alfileres» del título): la precariedad de quienes producen, los acuerdos tácitos sobre plazos y precios, un ciclo que no se cierra y una persona usuaria conocida de segunda mano. Reforzarlos implicaría una relación basada en:

1. Diagnóstico con usuarios reales, cotizado como etapa propia y pagada.
2. Integración de pedagogía, comunicación y diseño digital.
3. Criterios de calidad y de aceptación por escrito, con rondas de cambio definidas y una sola voz validadora del lado del cliente.
4. Transparencia y gobernanza compartida en el uso de la IA.
5. Métricas orientadas a la transferencia y al desempeño, no solo a la tasa de finalización, con devolución de resultados a quien diseñó el curso.

6. Contenidos situados en la región, el lenguaje, la conectividad y los dispositivos de quien aprende.
7. Tarifas que cubran horas reales, herramientas y condiciones laborales dignas.
8. Soluciones modulares y de menor escala para las pymes.

6. Limitaciones y líneas futuras

Los resultados describen la experiencia de diez personas y no deben generalizarse al conjunto del mercado. Las principales limitaciones son:

- **Tamaño y selección de la muestra.** Cinco personas por grupo permiten identificar patrones y tensiones, pero no estimar su prevalencia. Las frecuencias (n/5) describen el corpus, no a la población.
- **Composición.** Nueve mujeres y un hombre, todas con experiencia larga en el sector y concentradas en la Ciudad de México. Faltan perfiles de inicio de carrera, de otras regiones y de organizaciones medianas y pequeñas como compradoras. Esa composición no fue buscada: no se fijaron cuotas de género ni de edad.
- **Sectores.** Las cinco PLTD representan a pocos sectores; muchos otros con fuerte capacitación regulatoria no están en el corpus, y tampoco el sector público como comprador.
- **Cercanía de quienes investigan.** Las personas autoras trabajaron durante años en el sector y están creando una consultoría (sección 3.5). Esa cercanía facilitó el acceso a las personas participantes y la comprensión de lo que decían, pero implica dos riesgos. El primero es que la experiencia previa de las personas autoras influya en cómo interpretan las entrevistas; por eso la discusión, que reúne esas interpretaciones, se presenta separada de los resultados. El segundo es que algunas personas entrevistadas, al saber que hablaban con posibles futuros proveedores, hayan ajustado sus respuestas, por ejemplo suavizando críticas. Además, todas las personas entrevistadas pertenecían a su red profesional: eso pudo favorecer respuestas más francas, pero también una muestra con experiencias y puntos de vista afines a los suyos.
- **Redacción de las preguntas.** Cuando una pregunta nombra un concepto, la persona entrevistada tiende a repetirlo al responder. Por eso «calidad» aparece más de lo que aparecería por sí sola, y «proveedor» y «cliente» se excluyeron del conteo.
- **Cifras de producción y precio.** Provienen de una o dos personas cada una y no son promedios del mercado.

Líneas futuras

1. Una encuesta a una muestra más amplia de compradores y productores que mida la prevalencia de las tensiones identificadas.

2. Un levantamiento de costos y tiempos de producción por tipo de recurso que sirva como referencia pública para el sector.
3. Entrevistas con las personas usuarias finales de la capacitación, la voz que este estudio confirma como ausente.
4. Seguimiento del uso de la IA generativa en la producción de cursos y de sus efectos en el empleo y la calidad.

7. Conclusiones

La capacitación corporativa en México se ve moderna y en orden, pero se sostiene sobre acuerdos frágiles. El estudio permite responder a las preguntas planteadas en la introducción:

1. **Preocupaciones.** Las PLTD organizan su discurso en torno al negocio, el cumplimiento y la confiabilidad del proveedor; las POE, en torno a la calidad bajo presión, los márgenes y sus condiciones de trabajo.
2. **Medición.** Todas las PLTD miden reacción y aprendizaje, pero ninguna calcula hoy un retorno de inversión, y lo que se mide rara vez regresa a quien produjo el curso.
3. **Vocabulario.** Comparten las palabras del precio, la velocidad y la medición, pero no las del propósito: quien compra habla de negocio y retorno; quien produce, de guion, didáctica y calidad.
4. **Tensiones.** Seis tensiones estructurales (velocidad, precio, IA, diseño, bienestar y autonomía) muestran que cada parte responde a presiones reales que la otra no ve. La más profunda es la del bienestar: quien diseña programas de bienestar para otras organizaciones trabaja, con frecuencia, en condiciones precarias.
5. **Inteligencia artificial.** Acelera lo que ya existía: abarata la producción y presiona los plazos, sin resolver la ausencia de diagnóstico ni de métricas.

La contribución principal del estudio es mostrar estas dinámicas desde los dos lados a la vez. Ninguno de los problemas es culpa de una persona o de una organización: son reglas que nadie diseñó a propósito y que todos reproducen. El diseño instruccional sabe diagnosticar, diseñar y evaluar para otras organizaciones; el reto pendiente es aplicarse esa misma disciplina a sí mismo.

Referencias

Articulate. (2026). *Articulate 360 pricing*. https://www.articulate.com/360/pricing/

Association for Talent Development. (2025). *2025 state of the industry*. https://www.td.org/content/press-release/atd-research-optimism-remains-strong-for-future-of-learning-in-organizations

Banco de México. (2026). *Reporte sobre las economías regionales, segundo trimestre de 2026* [citado en Vanguardia]. https://vanguardia.com.mx/dinero/empresas-que-usan-ia-en-mexico-no-reportan-cambios-en-sus-plantillas-laborales-en-los-ultimos-tres-anos-OC23652950

Cámara de Diputados. (2026). *Ley Federal del Trabajo*, arts. 153-A, 153-E y 153-V (última reforma DOF 14-05-2026). https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/titulo-cuarto/capitulo-iii-bis

CONOCER. (s. f.). *EC0366 Desarrollo de cursos de formación en línea*. https://uach.mx/ece/estandares/ec0366-desarrollo-de-cursos-de-formacion-en-linea/

CostBench. (2026). *Claude pricing*. Consultado el 30 de octubre de 2026. https://costbench.com/software/ai-chatbots/claude

Coursera. (2026). *Coursera for Teams*. https://www.coursera.org/business/teams/

Diario Oficial de la Federación. (2021, 23 de abril). *Decreto de reforma en materia de subcontratación laboral*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft/LFT_ref35_23abr21.pdf

Google. (2026). *Google AI Pro y Ultra: suscripciones en México*. Consultado el 30 de octubre de 2026. https://gemini.google/mx/subscriptions/?hl=es-419

IMARC Group. (2025). *Mexico corporate training market*. https://www.imarcgroup.com/mexico-corporate-training-market

Indeed. (2026). *Sueldo de diseñador/a instruccional en México*. https://mx.indeed.com/career/dise%C3%B1ador-instruccional/salaries

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). *Censos Económicos 2024. Resultados definitivos*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/ce/CE2024_def_RR.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2026). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo: indicadores de julio de 2026*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2026/iooe/IOE2026_08.pdf

Kirkpatrick, D. L. y Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3.ª ed.). Berrett-Koehler.

LinkedIn. (2025). *2025 workplace learning report*. https://business.linkedin.com/learn/resources/workplace-learning-report

Phillips, J. J. (2003). *Return on investment in training and performance improvement programs* (2.ª ed.). Butterworth-Heinemann.

Ranquia. (2026). *ChatGPT Plus México: precio 2026*. Consultado el 30 de octubre de 2026. https://ranquia.com/precios/chatgpt-plus-precio-mexico/

Secretaría de Economía. (2009, 30 de junio). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de la Federación*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

Secretaría de Economía. (2015, 19 de octubre). *Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación* [Declaratoria de vigencia]. Diario Oficial de la Federación. https://platiica.economia.gob.mx/normalizacion/nmx-r-025-scfi-2015/

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2017, 3 de noviembre). Acuerdo por el que se modifican los criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites en materia de capacitación, adiestramiento y productividad. *Diario Oficial de la Federación*. https://sidof.segob.gob.mx/notas/docFuente/5504803

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018, 23 de octubre). *NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo*. https://asinom.stps.gob.mx/upload/nom/48.pdf

UNESCO. (2017). *A guide for ensuring inclusion and equity in education*. UNESCO.

Vendr. (2026). *Coursera pricing*. https://www.vendr.com/marketplace/coursera-e79d6

Anexo A. Guías de entrevista

Se usaron dos guías semiestructuradas, una por grupo. Ambas comparten los bloques de inclusión e inteligencia artificial; la de las POE agrega estructura, producción, rentabilidad y satisfacción laboral. Las preguntas se reproducen con correcciones mínimas de redacción y numeración continua.

A.1 Guía para PLTD

Datos generales

1. ¿Cuál es tu edad y en qué ciudad radicas?
2. ¿En qué empresa trabajas, cuál es tu puesto y cuánto tiempo llevas ahí?

Inclusión. Como referencia se compartió esta definición: «la inclusión es el proceso que ayuda a superar los obstáculos que limitan la presencia, la participación y los logros de las personas» (UNESCO, 2017).

3. ¿Cómo defines la inclusión desde tu rol como líder de capacitación?
4. ¿Qué tan familiarizada estás con estos términos: accesibilidad, usabilidad, Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA)?

5. ¿Identificas los términos integración e inclusión? ¿Consideras que existe una diferencia entre ambos?
6. ¿Sabes cuál es la norma que rige la igualdad, la diversidad y la inclusión en el ámbito laboral mexicano? Si es así, ¿cómo se llama y de qué trata?
7. ¿Identificas necesidades de inclusión y diversidad en la capacitación de tu organización (por ejemplo, personas con discapacidad visual, auditiva o psicosocial; lenguaje inclusivo; diversidad generacional)?
8. ¿Existe interés por la inclusión en tu organización actual o en anteriores? ¿Qué disparó ese interés: una política global, una queja interna o una iniciativa de RH? ¿Tu empresa tiene un comité de diversidad o un área legal que deba aprobar aspectos de inclusión de tus contenidos?
9. ¿Impulsas o has impulsado iniciativas de inclusión en tu trabajo? Si es así, ¿cuál es el principal reto?
10. Del 1 al 10, ¿qué tan prioritaria es la inclusión en tu agenda de talento para este año?
11. ¿Qué barreras o miedos percibes al integrar un diseño inclusivo?
12. ¿Te ha tocado pagar multas o hacer retrabajos por no haber considerado la inclusión desde el inicio?
13. ¿Consideras que el enfoque inclusivo es un atributo relevante para elegir a un proveedor de capacitación sobre otro?
14. ¿Cómo crees que se podría medir el impacto económico de la inclusión?
15. En tu experiencia, ¿qué diferencia de precio percibes entre un curso «normal» y uno con enfoque inclusivo?

Necesidades, proveedores y medición

16. ¿Cómo identificas actualmente una necesidad de capacitación en tu organización?
17. ¿Qué procesos de capacitación resuelves internamente y en cuáles contratas a una consultoría externa?
18. ¿Cuáles fueron los últimos temas de tus cursos? ¿Cuáles hizo una consultoría externa y por qué?
19. ¿Cómo conoces a tu audiencia meta? ¿Qué herramientas usas para conocer su perfil?
20. Cuando contratas a un proveedor, ¿tienes definida la necesidad o buscas que te ayude a identificarla?
21. ¿Buscas un proveedor para definir una estrategia de capacitación (modalidad, técnicas didácticas según el público) o solo para producir contenido?
22. ¿Cuál es el problema más recurrente que enfrentas hoy con los cursos de capacitación?
23. ¿Qué métricas usas para conocer el retorno de inversión de tus cursos?

24. ¿Cómo mides si un colaborador realmente aprendió o solo terminó el curso por el certificado?
25. ¿Qué haces con los datos que arroja la capacitación? ¿Los usas para decisiones de negocio o solo para reportar horas?
26. ¿Qué buscas en un proveedor? ¿Cuál es tu perfil de proveedor ideal?
27. ¿Cómo buscas empresas candidatas?
28. ¿Qué es lo que más te llama la atención de un proveedor? ¿Por qué lo volteas a ver?
29. ¿Cuántas opciones revisas antes de elegir un proveedor?
30. ¿Qué aspectos consideras al elegir una empresa y qué atributos son indispensables?
31. ¿Qué áreas o personas participan contigo en la decisión final, por ejemplo Compras? ¿Cómo y en qué momento se involucran, y qué peso tienen?
32. ¿Asignas un presupuesto previo a cada proyecto? ¿Manejas algún promedio?
33. Si una propuesta supera tu presupuesto pero garantiza mejores resultados, ¿qué tan flexible es la empresa para ajustar la inversión?
34. Cuéntame de la última vez que rechazaste una propuesta por costosa: ¿qué le faltaba para que ese precio valiera la pena?
35. ¿Cuál es el mayor reto que has enfrentado con proveedores en administración o calidad?
36. ¿Por qué decides dejar de contratar a un proveedor? ¿Qué te haría no volver a contratarlo?
37. ¿Qué ejemplos me darías de proveedores que no cumplieron tus expectativas?
38. ¿Tienes hoy proveedores con los que te sientas satisfecha? ¿Por qué?
39. Además del pago por el contenido, ¿qué recursos internos debes invertir para que el curso funcione (TI, LMS, comunicación)?
40. ¿Qué dificultades técnicas has enfrentado al implementar un curso, por ejemplo de compatibilidad con tu LMS?
41. Una vez implementado el curso, ¿qué seguimiento hace el proveedor?
42. Cuando un contenido queda obsoleto, ¿prefieres pagar su actualización o adquirir un curso nuevo?
43. ¿Has adquirido cursos de catálogo, por ejemplo de habilidades blandas que el proveedor ya tenía?
44. ¿Qué diferencia de precio percibes entre un curso de catálogo y uno a la medida?
45. ¿Han adquirido cursos de plataformas como Coursera, Udemy o LinkedIn Learning? ¿Cómo ha sido la experiencia y seguirías contratándolas? Si no, ¿por qué y qué tanta confianza te generan?

Inteligencia artificial

46. ¿Cuál ha sido la recepción de la inteligencia artificial en tu empresa?
47. ¿Qué tan familiarizados están en tu empresa con el concepto *prompt*?
48. ¿La han implementado en algún proceso? ¿En cuáles y cómo?
49. Si la implementaron, ¿encontraron resistencia de los trabajadores? ¿Cómo la manejaron?
50. En el área de capacitación, ¿han usado la IA? ¿Para qué?
51. ¿Has identificado si tus colaboradoras usan la IA de forma personal e independiente para sus labores?
52. ¿La empresa ha implementado políticas sobre el uso de la IA?
53. ¿Qué beneficios les ha traído su uso y qué limitaciones han encontrado?

Preguntas adicionales

54. ¿Tu empresa ha colaborado con instituciones educativas? ¿Por qué y cómo ha sido la experiencia?
55. ¿Conoces el término *microcredenciales*?
56. ¿Tu empresa otorga certificaciones oficiales o con valor curricular?

A.2 Guía para POE

La entrevista abría recordando el propósito del estudio y la confidencialidad, y pidiendo una charla honesta sobre cómo se trabaja realmente en el sector, sin respuestas correctas o incorrectas.

I. Perfil y contexto operativo

1. ¿Cuál es tu profesión, tu edad y cuánto tiempo llevas en la industria de la capacitación corporativa?
2. ¿Qué puestos has ocupado recientemente, en qué empresas y bajo qué esquemas de tiempo? ¿En qué ciudad están esas empresas?
3. ¿Cómo definirías los lugares en los que has trabajado: como consultorías de aprendizaje o como casas productoras de contenido?
4. ¿Cómo estaba conformado el organigrama y cuántas personas empleaban aproximadamente?
5. Para un proyecto estándar de una hora de contenido, ¿cuántas personas intervenían y qué perfiles consideras indispensables? ¿Alguien sobraba o hacía falta?

II. Metodología y proceso de producción

6. ¿En qué metodologías se basaban para diseñar (ADDIE, Scrum, UX, etc.) o tenían una propia?

7. ¿Qué perfil profesional lideraba el diseño de los cursos: pedagogos, comunicólogos, diseñadores?
8. En la práctica, ¿investigaban el perfil del usuario antes de diseñar? ¿Cómo conocían al participante?
9. ¿Existía un control de calidad? ¿Cómo definían los criterios para aprobar un entregable?
10. ¿Qué herramientas tecnológicas mantenían como fijas (Articulate, Adobe, bancos de imágenes, locución)?

III. Usabilidad e inclusión

11. ¿Cuál es la primera palabra que te viene a la mente al escuchar «inclusión» en capacitación?
12. ¿Qué tan familiarizada estás con estos términos: accesibilidad, usabilidad, Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA)?
13. ¿Identificas los términos integración e inclusión? ¿Consideras que existe una diferencia entre ambos?
14. ¿Sabes cuál es la norma que rige la igualdad, la diversidad y la inclusión en el ámbito laboral mexicano? Si es así, ¿cómo se llama y de qué trata?
15. ¿Te han capacitado alguna vez en inclusión o accesibilidad en el diseño de contenidos?
16. En las empresas donde has estado, ¿se hacían productos centrados en la diversidad o la accesibilidad?
17. ¿Cuál era el argumento más común de los clientes para rechazar la inclusión?
18. ¿Había un aseguramiento específico de accesibilidad (lectores de pantalla, contraste, lenguaje, subtitulaje)?
19. ¿Lo hacían por política interna o solo a petición explícita del cliente?
20. Desde tu experiencia, ¿qué es lo más complicado de diseñar productos inclusivos?
21. ¿Consideras que las empresas en las que has trabajado practicaban la inclusión como parte de su filosofía?

IV. Comercial y rentabilidad

22. ¿Cuál era la propuesta de valor de la empresa? ¿Era congruente con lo que realmente entregaban?
23. ¿Quiénes vendían y cómo manejaban las objeciones de precio? ¿Hacían descuentos o «regalaban» servicios?
24. ¿Cuál era el servicio más vendido y cuál el ticket promedio?
25. ¿Conocías el porcentaje de ganancia por proyecto? ¿Cómo medían la rentabilidad?
26. ¿Cuántas horas-persona calculaban para producir un minuto de contenido final?

V. Relación con el cliente

27. En promedio, ¿cuántas rondas de cambios pedían los clientes? ¿Se veían como ajustes lógicos o como quejas?
28. ¿Recuerdas algún cliente que haya dejado de contratarlos? ¿Por qué?
29. ¿Con qué clientes trabajaron y cuáles eran sus motivos constantes de felicitación o de queja?
30. ¿Sentiste alguna vez que la empresa sacrificaba la calidad por cumplir con tiempos o costos bajos?
31. ¿Quién era, dentro del cliente, la figura que más defendía la calidad pedagógica: quien firmaba el contrato o el personal operativo?

VI. Inteligencia artificial

32. ¿Cuál fue la recepción de la inteligencia artificial en la empresa donde trabajaste?
33. ¿Qué tan familiarizados estaban con el concepto *prompt*?
34. ¿La implementaron en algún proceso? Si fue así, ¿en cuáles, quién la implementó, cómo fue el proceso y qué herramienta eligieron y por qué?
35. ¿Hubo resistencia a su implementación? ¿De quiénes?
36. ¿La empresa implementó políticas sobre el uso de la IA?
37. ¿Qué beneficios les trajo y qué limitaciones encontraron? ¿Aumentó la rentabilidad?
38. Más allá de lo que haya hecho la empresa, ¿tú la usas de manera personal para aligerar tu carga laboral?
39. ¿Consideras que aporta valor a tu trabajo? ¿Por qué?
40. ¿Te sientes con total libertad para decir qué parte de tu trabajo se elaboró con IA?

VII. Percepción estratégica y cierre

41. ¿Cuál crees que sería la mejor fórmula para que una consultoría responda realmente a las necesidades actuales del cliente?
42. ¿Cuál era tu nivel de satisfacción general trabajando bajo esos esquemas?

Anexo B. Dimensiones de las matrices de análisis

Cada entrevista se vació en una matriz por grupo. Ambas cierran con dos columnas abiertas: temas emergentes (patrones, hallazgos inesperados o temas fuera del guion) y tono del discurso (carga emocional, resistencias, justificaciones y entusiasmo).

Matriz PLTD	Matriz POE
Perfil y rol	I. Perfil y contexto operativo

Matriz PLTD	Matriz POE
Sector y tipo de empresa	II. Metodología y proceso de producción
Fricciones al contratar proveedores	III. Usabilidad e inclusión
Identificación de necesidades y problemas	IV. Comercial y rentabilidad
Conocimiento de DUA y accesibilidad	V. Relación con el cliente
Inclusión como atributo relevante	VI. Inteligencia artificial
Adopción tecnológica interna	VII. Percepción estratégica y cierre
Postura frente a soluciones basadas en IA	
Decisión de compra: interna o externa	
Presupuesto y sensibilidad al precio	
Medición del aprendizaje real	
Interés en analítica avanzada y retorno de inversión	