

4.º ESO · ECONOMÍA Y EMPRENDIMIENTO · UNIDAD 8

Iniciativa, creatividad y equipos

Tras las sudaderas, Inés propone que el proyecto del curso sea una iniciativa de equipo: una semana para formar el grupo, firmar un acuerdo y quedarse con tres ideas. Los seis llegan con una idea cada uno y ninguno cede; a mano alzada, casi todos siguen a quien levanta la mano primero.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a…

- Describir el perfil emprendedor y distinguirlo de los mitos sobre quién emprende.
- Reconocer las emociones y la incertidumbre y usar el error como información.
- Generar ideas con técnicas escritas y elegir con criterios.
- Formar un equipo equitativo, con metas comunes y roles rotatorios.
- Decidir en equipo con una matriz ponderada, sin seguir a la mayoría.
- Negociar intereses, repartir el liderazgo por tareas y comunicarte con el equipo.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Seis ideas, ninguna cede

Es **abril** en 4.º B del IES Ribera Norte. Tras las sudaderas, Inés propone que el proyecto del curso sea una **iniciativa de equipo**: una semana para formar el grupo, **firmar un acuerdo** y quedarse con **tres ideas**.

Los seis llegan con una idea cada uno y ninguno cede; cuando votan **a mano alzada**, casi todos siguen a quien levanta la mano primero.

❓ En las sudaderas cada uno hizo una cosa. ¿Qué habría cambiado con un acuerdo de tareas por escrito?

❓ ¿Qué cualidades ayudan a sacar adelante un proyecto en equipo? ¿Se nace con ellas o se entrenan?

❓ Al decidir a mano alzada, ¿por qué la primera persona que levanta la mano influye en las demás?

❓ Si una herramienta reparte las tareas «en un segundo», ¿qué comprobarías antes de hacerle caso?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

8.1 El perfil emprendedor, sin mitos

8.2 Emociones, incertidumbre y error

8.3 Creatividad: generar y elegir ideas

8.4 Formar equipos equitativos

8.5 Decidir en equipo sin seguir a la mayoría

8.6 Liderazgo, negociación y comunicación

Cinco manos alzadas y un reparto con colores



«La mía da de comer a la gente. A ojo, gana.»

«Y la mía, música en el barrio. Depende de para quién sea mejor.»





«Votamos mi préstamo a mano alzada y listo.»

«Que reparta las tareas el asistente. Suena bien, ¿no? Y es rapidísimo.»





«Nueve y dos. La media son cinco. Esto suma bien, pero no cuadra.»

«No es por las horas. Es que decide por mí sin preguntarme. Yo elijo qué hago.»



CLAVE

Inés: «Antes de hablar, **cada uno puntúa por escrito**... Primero, acordad el peso de cada una». Al final, cuatro ideas casi empatadas y la primera línea del acuerdo en blanco: **«Cómo decidimos si no estamos de acuerdo»**.

Convertir una idea en valor para otras personas

Emprender es convertir una idea en una acción que da respuesta a una necesidad y aporta valor a otras personas, asumiendo una incertidumbre y unos riesgos que se intenta conocer, limitar y gestionar. No es solo montar una empresa.



En lo social

Dar respuesta a una necesidad de la comunidad.



En lo cultural

Poner en marcha una actividad artística o cultural, como un ciclo de microconciertos accesibles.



Intraemprender

Proponer y sacar adelante una mejora dentro de una organización que ya existe: el instituto, una asociación.



Riesgo medido

Qué puede salir mal, cuánto se puede perder como máximo y cómo reducirlo con una prueba pequeña.

CLAVE

Cambia el fin (el beneficio económico no siempre es el objetivo), **no la forma de trabajar**. Quien emprende no busca el riesgo: **lo calcula y lo acota**.

No «soy perseverante»: qué hiciste, cuándo y qué pasó

CUALIDAD	QUÉ ES	TAREA DEL CURSO
Iniciativa	Empezar sin que te lo manden	Salma propuso preguntar a gente del barrio
Perseverancia	Seguir cuando cuesta	Lucía rehízo la tabla de costes hasta que cuadró
Empatía	Entender lo que necesitan los demás	Iker pensó en quién podría subir a un escenario sin rampa
Autoconfianza	Creer que puedes intentarlo	Hugo propuso las sudaderas
Resiliencia	Recuperarte de un error	El grupo vuelve a intentarlo tras perder dinero
Autoconocimiento	Saber en qué eres bueno y en qué no	El que más cuesta: sin exagerar ni rebajarte

CLAVE

Las cualidades **se entrenan** y se demuestran con tareas, no con etiquetas: «propuse tres carteles distintos para la feria; el grupo eligió el mío» se puede comprobar.

¿Mito o realidad?

Pulsa cada tarjeta para ver lo que muestran las tareas (figura 8.1 y actividad 1).

«Se nace emprendedor»

BULO

Autoconfianza y perseverancia se entrenan y se demuestran con tareas.

«Si no arriesgas todo tu dinero, no estás emprendiendo de verdad»

BULO

Es asumir un riesgo medido para crear valor, no arriesgar por arriesgar.

«Una buena idea ya es una oportunidad»

BULO

Una idea no es oportunidad hasta que hay necesidad y personas a las que sirve (unidad 9).

«Proponer una mejora en tu instituto también es emprender»

REALIDAD

Es intraemprender: también se emprende en lo social y cultural, o dentro de una organización.

Tres cosas que mirar en cualquier idea

🔎

Oportunidad

Hay una necesidad real: gente que querría ir a un ciclo de conciertos en el barrio.

→

🎁

Valor para otras personas

A quién le sirve y para qué: más aún si es accesible.

→

⚖️

Riesgo asumido

Qué puede salir mal y hasta dónde arriesgas: se mide y se acota.

CLAVE

Una idea bonita, sin necesidad ni personas a las que sirva, **no es todavía una oportunidad**. Y conocerse no se hace con un test que te etiqueta: se hace **mirando tus tareas**, y se repite al final de cada fase.

Sentirlas es normal; que no decidan por ti

✨

Ilusión

Por lo que podría salir.

😟

Miedo

A hacer el ridículo o a equivocarse. Por no fallar, los equipos no prueban, y una idea sin probar no mejora.

😤

Frustración

Avisa de que hay un obstáculo. El problema es abandonar cuando el esfuerzo serviría más.

Incertidumbre

No sabes cuánta gente vendrá ni si la idea gustará. Decidir no es adivinar: es elegir con lo que sabes, decir de qué no estás seguro y prever cómo comprobarlo.

CLAVE

Decidir con incertidumbre no es lanzarse a ciegas ni esperar a tenerlo todo claro: es **avanzar en pasos que se puedan corregir**, con una prueba pequeña y de pocos gastos.

Una línea del registro de decisiones revisadas

Un **error que enseña** (una prueba bien preparada que sale mal) es parte del método; un **error evitable** (no comprobar lo que se podía comprobar) es un descuido. Pronto y pequeño cuesta poco; tarde y grande, caro.

1

Qué esperaba

Que con un cartel en la puerta del instituto viniera bastante gente.

→ 2

Qué pasó

Vino menos y casi toda ya conocida.

→ 3

Qué cambiaré

Avisar también en las entidades del barrio.

CLAVE

Escribirlo cuesta dos minutos y evita repetir el fallo: el equipo **aprende en lugar de buscar culpables**. La **seguridad psicológica** (admitir un error sin temer quedar mal) ayuda, pero no sustituye a buena información, tiempo y recursos.

Primero se abre; después se elige



Pensamiento divergente

Generar muchas ideas distintas **sin juzgarlas**. Técnicas: **lluvia de ideas individual por escrito** (cada uno anota antes de ponerlas en común), **«¿y si…?»** («¿y si fuera gratis?») y **combinar y adaptar** ideas que ya existen.

VS



Pensamiento convergente

Elegir, combinar y mejorar las ideas **con criterios**: por ejemplo, ordenar diez formas de dar a conocer la actividad por lo que cuestan y por a cuánta gente llegan.

CLAVE

Mezclar los dos a la vez apaga la creatividad. Pon **un límite de tiempo a cada momento**. Y una idea que convence al grupo aún no es una oportunidad: **se comprueba fuera**, con datos reales.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Actividad 6. ¿Por qué anotar las ideas **de forma individual antes de hablar** suele dar más ideas y más variadas que decirlas en grupo?

A Porque escribir es más rápido que hablar

B Porque en grupo pesa quien habla primero y las demás ideas se ajustan a la suya o no salen

C Porque así nadie tiene que compartirlas

✔ Gritar ideas en grupo favorece el arrastre de la primera. Cuando ya están anotadas, el grupo sí ayuda: combinándolas y mejorándolas en la fase convergente.

Metas comunes, roles rotatorios

Un **equipo** comparte **metas comunes**, reparte el trabajo con **roles** claros y lo hace con **equidad**: carga y oportunidades repartidas de forma justa.

ROL (ROTATORIO)	DE QUÉ SE OCUPA
Coordinación	El calendario
Cuentas	Costes e ingresos
Comunicación	Mensajes y actas
Materiales	Los recursos
Registro	Decisiones y versiones

En un equipo de cuatro, alguien lleva dos funciones pequeñas; en uno de seis, una se comparte. Todos tienen alguna.

CLAVE

Todo se recoge en un **acuerdo de equipo**: metas, roles rotatorios con calendario, normas, cómo se decide y qué se hace si alguien no cumple.

Repartir con justicia no es solo repartir horas



Coeducación e igualdad

Las cuentas, la parte técnica, el cuidado del grupo y el liderazgo no «tocan» a unos por ser chicas o a otros por ser chicos.



Sin suposiciones

Suponer que alguien hará menos «por movilidad», sin preguntarle, es un reparto injusto.



Adaptación acordada

Una adaptación acordada con la propia persona sí puede ser justa.



También las oportunidades

Que quien suele quedarse con lo de siempre pueda esta vez llevar las cuentas o coordinar.

CLAVE

Se reparten los roles rotando y mirando **las tareas que cada persona ya ha hecho**, no su género ni su aspecto.

Suma bien, pero no cuadra

CONCEPTO	CÁLCULO	RESULTADO
Suma de horas	9 + 6 + 5 + 4 + 4 + 2	30 h
Media por persona	30 / 6	5 h
Diferencia máximo − mínimo	9 − 2	7 h
Reparto igualitario (referencia)	30 / 6 a cada uno	5 h por persona

Además, da 2 h a Iker «por movilidad» sin preguntárselo y pone «imprimir carteles» el lunes antes de «diseñarlos» el miércoles.

CLAVE

Un plan automático puede estar **ordenado y ser injusto o inviable**. Uno equitativo se acuerda con cada persona, cubre todas las tareas y respeta su orden. **La media detecta desequilibrios; no impone un reparto**.

La primera mano arrastra a las siguientes

⚙️

Mecanismo

Tendemos a ajustar nuestra opinión a la del grupo, sobre todo a la de quien habla primero o más alto, aunque no estemos de acuerdo.

✋

Ejemplo

En una votación a mano alzada, la primera mano que se levanta puede arrastrar a las siguientes.

✅

Contraejemplo

No toda coincidencia es conformidad: a veces el grupo acierta y seguirlo es razonable.

✍️

Una herramienta

Que cada persona escriba su elección antes de hablar reduce el arrastre y saca a la luz las discrepancias.

CLAVE

Límite: un sesgo no es una etiqueta para descalificar. La falta de información o de tiempo, o no sentirse libre para disentir, también explican que alguien se sume. **Se trata de que cada voz cuente**, y de dejar constancia del desacuerdo por escrito.

Utilidad 40 %, recursos 30 %, tiempo 30 %

IDEA	PUNTUACIONES (U/R/T)	PONDERADA
Préstamo de material deportivo	4 / 4 / 4	4,0
Mercadillo de segunda mano	3 / 4 / 5	3,9
Microconciertos accesibles	5 / 3 / 3	3,8
Tutorías de aplicaciones para mayores	4 / 4 / 3	3,7
Cafetería solidaria en el recreo	3 / 2 / 3	2,7
Huerto con riego automático	3 / 2 / 2	2,4

De 1 a 5 (5 es lo mejor; recursos = facilidad para conseguirlos; tiempo = facilidad para hacerla este curso), primero cada persona por su cuenta; después, se redondea la media.

CLAVE

Las cuatro de arriba caben en **tres décimas**: tres candidatas y las tutorías en reserva; cafetería y huerto, descartadas. La matriz **ordena, pero no decide sola**: para separar las que casi empatan hace falta evidencia (unidad 9).

Quien elige los pesos orienta el resultado

Puntuación = u × 0,40 + r × 0,30 + t × 0,30

Préstamo	4 × 0,40 + 4 × 0,30 + 4 × 0,30	**4,0**
Mercadillo	3 × 0,40 + 4 × 0,30 + 5 × 0,30	**3,9**
Microconciertos	5 × 0,40 + 3 × 0,30 + 3 × 0,30	**3,8**
Microconciertos con 50/25/25	5 × 0,50 + 3 × 0,25 + 3 × 0,25	**4,0**

Actividad 11: con utilidad 50 %, recursos 25 % y tiempo 25 %, el préstamo sigue en 4,0 y los microconciertos suben a 4,0: empatan en cabeza.

CLAVE

Los pesos se acuerdan **antes de puntuar y entre todos**, no después de ver qué idea gana, y se escribe en una línea por qué se eligió cada uno.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Actividad 20. Si la puntuación del mercadillo en **recursos** subiera de 4 a 5 (pesos 40/30/30), ¿cuánto sumaría?

A 3,9: no cambia

B 4,2: quedaría por delante del préstamo (4,0)

C 4,0: empataría con el préstamo

✔ 3 × 0,40 + 5 × 0,30 + 5 × 0,30 = 1,2 + 1,5 + 1,5 = 4,2. Un solo punto en un criterio da la vuelta al orden: una diferencia de 0,1 no basta para decidir sin evidencia de fuera.

Liderar es impulsar, no decidir por los demás



Liderazgo por tareas

Cada uno impulsa la parte que mejor conoce (el sonido, las cuentas, el barrio) y rinde cuentas: qué ha hecho, qué le falta y en qué necesita ayuda.



Liderazgo rotatorio

Va cambiando quién coordina en cada fase. Que una sola persona lo decida todo la cansa y apaga al resto.



Canales, actas y plazos

«Decidido: probamos el sábado. Hace: Salma avisa a las entidades; Dani prepara el cartel. Para cuándo: el martes».



Comunicar con respeto

Criticar las ideas, no a las personas («este reparto no cuadra», no «eres un desastre»); hacia fuera, información clara y veraz.

CLAVE

¿Y si alguien no cumple? Primero se habla **en privado**; si sigue igual, el equipo **redistribuye la tarea y lo anota**. Ni castigar ni hacer el trabajo callando.

Lo que pides y por qué lo pides



Posición

Lo que alguien pide: «quiero el viernes».

VS



Interés

Por qué lo pide: «me viene mejor porque trabajo el sábado».

CLAVE

Cuando dos posiciones chocan, **preguntar por qué** suele abrir una solución: un tercer día o comprobar con datos. A veces el acuerdo es parcial («probamos el sábado y, si no funciona, cambiamos»): lo importante es que quien no estaba de acuerdo lo haya podido decir **y quede anotado**.

8.4 · REVISA LA IA

«Reparto óptimo de las 30 h»

Respuesta simulada de un asistente. Pulsa cada tarjeta para ver qué hay que comprobar.

«Lucía 9 h, Hugo 6 h, Salma 5 h, Dani 4 h, Martina 4 h»

BULO

Suma 30 h, pero va de 9 a 2: 7 h de diferencia frente a una media de 5 h. ¿Por qué una persona carga tanto?

«Iker 2 h (por movilidad)»

BULO

Es una suposición sobre una persona sin preguntarle: un reparto injusto, no una adaptación acordada.

«Imprimir carteles el lunes, diseñar carteles el miércoles»

BULO

Rompe la dependencia entre tareas: no se puede imprimir lo que no está diseñado.

«Un plan ordenado no es por eso justo ni posible»

REALIDAD

La herramienta puede ordenar tareas o calcular fechas con datos dados; el reparto entre personas lo decide el equipo.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Un acuerdo que funcione



Situación de aprendizaje · E8

No se evalúa qué idea elegís, sino cómo la elegís y cómo repartís el trabajo. Datos: puntuaciones 4,0 · 3,9 · 3,8 · 3,7 · 2,7 · 2,4; reparto del asistente 9, 6, 5, 4, 4, 2 (media 5).

1. **Metas comunes.** Qué queréis conseguir y para quién.
2. **Roles rotatorios.** Los cinco roles con calendario; en un equipo de seis, uno se comparte.
3. **Cómo decidimos.** Elección por escrito antes de hablar; pesos antes de puntuar; desacuerdo anotado.
4. **Si alguien no cumple.** Hablarlo en privado; si sigue, redistribuir la tarea y anotarlo.
5. **Ideas y registro.** Préstamo, mercadillo y microconciertos; tutorías en reserva. Registro: una fortaleza y un aspecto que mejorar, con su tarea.

✔ Comprobación: **5 h por persona** como punto de partida; preguntar a cada uno sus horas y preferencias; **diseñar antes de imprimir**.

REPASO

Ideas clave

- Emprender es convertir una idea en valor para otras personas asumiendo riesgos que se intentan conocer y acotar; también en lo social, lo cultural o dentro de una organización (intraemprender).
- La visión emprendedora mira oportunidad, valor para otras personas y riesgo asumido; una idea bonita sin necesidad no es una oportunidad.
- Creatividad en dos momentos: divergente (muchas ideas, sin juzgar, por escrito y con «¿y si…?») y convergente (elegir con criterios).
- El reparto del asistente suma 30 h pero va de 9 a 2 (media 5), supone cosas de Iker sin preguntarle e imprime antes de diseñar: ordenado no es justo ni posible.
- Liderazgo compartido y por tareas; negociar es atender a los intereses, no a las posiciones; canales, actas breves y plazos.
- Las cualidades emprendedoras (autoconfianza, autoconocimiento, empatía, perseverancia, iniciativa y resiliencia) se entrenan y se demuestran con tareas, no con etiquetas.
- Ilusión, miedo y frustración son normales; decidir con incertidumbre es avanzar en pasos que se puedan corregir. El error que enseña se anota: qué esperaba, qué pasó, qué cambiaré.
- Un equipo tiene metas comunes, cinco roles rotatorios y un reparto equitativo, sin estereotipos ni suposiciones, recogido en un acuerdo de equipo.
- La conformidad nos lleva a seguir a quien habla primero; escribir la elección antes de hablar la reduce. La matriz ponderada (40/30/30) ordena: 4,0 · 3,9 · 3,8 · 3,7, casi empatadas, pero no decide sola.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**