FORMACIÓN PROFESIONAL · GRADO MEDIO Y GRADO SUPERIOR

Itinerario personal para la empleabilidad II

IPE II · Módulo 1710



Jose Sande

COMPARTIENDO CONOCIMIENTO

Itinerario personal para la empleabilidad II

Libro del alumno · Edición genérica · Primera edición: 2026

© Jose Sande, 2026 · Texto y diseño de la obra

Edita: Compartiendo Conocimiento · A Coruña

ISBN: [pendiente] · Depósito legal: [pendiente]

Ilustraciones: [pendiente de definir la mención]

Contenidos ajustados al currículo básico del módulo profesional 1710, Itinerario personal para la empleabilidad II (Real Decreto 659/2023, anexo V). La normativa citada es la vigente en el momento de la edición: consulta siempre su versión actualizada.

Las personas, empresas y situaciones de los casos son ficticias, salvo que se indique otra cosa.

[Licencia del PDF gratuito y condiciones de uso: pendiente]

Cómo es tu libro

IPE II tiene doce unidades organizadas en cinco bloques. Todas siguen el mismo recorrido, para que sepas siempre dónde estás y qué te toca hacer.

APERTURA	Una ilustración, lo que vas a aprender, una situación de partida, preguntas para empezar y el mapa de la unidad.
APARTADOS	La teoría, con ejemplos, esquemas, cajas «Clave», «En tu sector» y «La norma dice», y actividades al final de cada apartado.
CASO RESUELTO	Un caso paso a paso, con un modelo que puedes seguir.
PRACTICA	Una tarea para hacer tú, con su tabla para rellenar y cómo comprobar el resultado.
LECTURA Y DEBATE	Una historia para pensar y discutir en grupo.
APRENDE CON LA IA	Una respuesta de inteligencia artificial con errores que tendrás que descubrir.
ACTIVIDADES FINALES	Comprueba, aplica e investiga.
MI ITINERARIO Y MI PROYECTO	Una ficha por unidad: las fichas 13 a 17 de tu itinerario y, desde la unidad 5, los siete pasos del proyecto de tu equipo.
OJO PROFESIONAL	Un documento con errores para que aprendas a detectarlos.
AUTOEVALUACIÓN	Diez preguntas y la lista «Ya sé…» para repasar lo que has aprendido.
AMPLIACIÓN	En las unidades 11 y 12, páginas para saber más sobre la puesta en marcha de una empresa.

Personajes. Iker, Hugo, Sara, Lucía, Dani y Marta te acompañan: buscan empleo, preparan entrevistas y resuelven conflictos. Desde la unidad 5, Dani, Sara e Iker forman un equipo y sacan adelante su proyecto, como harás tú con el tuyo.

Los cinco bloques

1 · Consigue el empleo. Búsqueda, candidatura y selección (unidades 1 a 3).

2 · Competencias personales, sociales y emocionales. Comunicación, equipo, tiempo y conflictos (unidades 4 a 6).

3 · Innovar y emprender. Innovación, emprendimiento y sostenibilidad (unidad 7).

4 · De la idea al modelo de negocio. Problema, modelo de negocio y marketing (unidades 8 a 10).

5 · El proyecto emprendedor. Modelo ecosocial y viabilidad (unidades 11 y 12).

Índice

Bloque 1 · Consigue el empleo

Unidad 1 · Buscar empleo en la era digital 8
1.1 El mercado de trabajo de tu sector 10
1.2 Canales de búsqueda 12
1.3 La IA en tu búsqueda: usos y límites 14
1.4 Analizar y seleccionar ofertas 15
1.5 Trabajar en Europa 17

Unidad 2 · CV, carta de motivación y marca personal 24
2.1 El currículum 26
2.2 La carta de motivación 28
2.3 Tu marca personal 30
2.4 Tu red de contactos y tu perfil profesional 32
2.5 Tus datos en la candidatura 33

Unidad 3 · Superar un proceso de selección 40
3.1 Cómo reclutan y seleccionan las empresas 42
3.2 Las pruebas de selección 44
3.3 La entrevista 44
3.4 Entrevista por vídeo e IA en la selección 46
3.5 El empleo público 48

Bloque 2 · Competencias personales, sociales y emocionales

Unidad 4 · Comunicación eficaz e inteligencia emocional 56
4.1 Las competencias que piden las empresas 58
4.2 Comunicación verbal, no verbal y escrita 60
4.3 Escucha activa, empatía y asertividad 62
4.4 Inteligencia emocional 63
4.5 Hablar en público y tu pitch personal 65

Unidad 5 · Trabajo en equipo y liderazgo 72
5.1 Grupo y equipo 74
5.2 Roles, fases y toma de decisiones 76
5.3 Liderazgo compartido 78
5.4 Herramientas colaborativas digitales 79
5.5 Evaluar la participación 80

Unidad 6 · Gestión del tiempo y de conflictos 88
6.1 Productividad y gestión del tiempo 90
6.2 Planificar actividades y proyectos 92
6.3 El conflicto en el trabajo 94
6.4 Negociación, mediación y arbitraje 96

Bloque 3 · Innovar y emprender

Unidad 7 · Innovación, emprendimiento y sostenibilidad 104
7.1 Creatividad e innovación 106
7.2 Emprendimiento, intraemprendimiento y liderazgo ético 108
7.3 Competencias emprendedoras: EntreComp 110
7.4 Digitalización, IA y cambio del modelo productivo 111
7.5 Agenda 2030 y ODS en la empresa 112

Bloque 4 · De la idea al modelo de negocio

Unidad 8 · Del problema a la idea 120
8.1 Metodologías ágiles: design thinking y lean startup 122
8.2 Detectar problemas 124
8.3 Entrevistas de problema 125
8.4 Definir a las personas destinatarias: perfil y mapa de empatía 127
8.5 Técnicas creativas y selección de ideas 128

Unidad 9 · Modelo de negocio, entorno y responsabilidad social 136
9.1 El lienzo de modelo de negocio 138
9.2 El entorno: general y específico 140
9.3 Cultura, imagen corporativa y responsabilidad social 141
9.4 Triple balance, economía circular y economía del bien común 142
9.5 Prototipa y valida 144

Unidad 10 · Marketing y validación comercial 152
10.1 El marketing mix 154
10.2 Marketing digital y redes 156
10.3 Comunicación y venta 158
10.4 Experimenta y mide 160

Bloque 5 · El proyecto emprendedor

Unidad 11 · Emprendimiento social y modelo ecosocial 168
11.1 Emprendimiento e innovación social 170
11.2 Diseña el modelo ecosocial 171
11.3 Metas sostenibles medibles 173
11.4 Agentes y alianzas 175
Ampliación · Forma jurídica y trámites 176

Unidad 12 · Viabilidad del proyecto emprendedor 184
12.1 Inversión y financiación responsable 186
12.2 Costes, ingresos y umbral de rentabilidad 188
12.3 Presupuesto y tesorería básica 190
12.4 Conclusión de viabilidad y presentación final 191
Ampliación · Impuestos, ayudas y asesoramiento 192

Tu itinerario y tu proyecto

En cada unidad completas una ficha. Las de Mi Itinerario continúan las que empezaste en IPE I. Con Mi Proyecto, tu equipo convierte un problema de su sector o de su entorno en un proyecto emprendedor y lo presenta al final del curso.

Mi Itinerario · Fichas 13 a 17

Ficha 13. Mi plan de búsqueda de empleo (unidad 1) 21
Ficha 14. Mi CV y mi perfil profesional (unidad 2) 37
Ficha 15. Preparo mi entrevista (unidad 3) 53
Ficha 16. Mi pitch personal (unidad 4) 69
Ficha 17. Mi semana y mi plan de conflictos (unidad 6) 101

Mi Proyecto · Siete pasos en equipo

Paso 1. Equipo y acta (unidad 5) 85
Paso 2. Reto y registro de decisiones (unidad 7) 117
Paso 3. Problema validado e idea (unidad 8) 133
Paso 4. Lienzo y prototipo (unidad 9) 149
Paso 5. Plan de marketing con resultados (unidad 10) 165
Paso 6. Modelo ecosocial (unidad 11) 181
Paso 7. Informe de viabilidad y presentación (unidad 12) 197

Cómo trabajaréis. Cada equipo elige su reto. Todo se hace como prototipo y simulación. Desde el Paso 2 lleváis un registro de decisiones e hipótesis, y cada ficha termina con una reflexión individual: qué he aportado, qué decisión he tomado y qué mejoraría.



IPE II · ITINERARIO PERSONAL PARA LA EMPLEABILIDAD II

Las familias profesionales

Los títulos de FP se agrupan en familias profesionales. Busca la tuya: en las cajas «En tu sector» encontrarás ejemplos para aplicar lo que aprendes a tu profesión.

AFD	Actividades Físicas y Deportivas	ACT	Actividades y Competencias Transversales
ADG	Administración y Gestión	AGA	Agraria
ARG	Artes Gráficas	ART	Artes y Artesanías
COM	Comercio y Marketing	EOC	Edificación y Obra Civil
ELE	Electricidad y Electrónica	ENA	Energía y Agua
FME	Fabricación Mecánica	HOT	Hostelería y Turismo
IMP	Imagen Personal	IMS	Imagen y Sonido
INA	Industrias Alimentarias	IEX	Industrias Extractivas
IFC	Informática y Comunicaciones	IMA	Instalación y Mantenimiento
IAD	Inteligencia Artificial y Data	MAM	Madera, Mueble y Corcho
MAP	Marítimo-Pesquera	QUI	Química
SAN	Sanidad	SEA	Seguridad y Medio Ambiente
SSC	Servicios Socioculturales y a la Comunidad	TCP	Textil, Confección y Piel
TMV	Transporte y Mantenimiento de Vehículos	VIC	Vidrio y Cerámica



UNIDAD 1

Buscar empleo en la era digital

Bloque 1 · Consigue el empleo

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- analizar el mercado de trabajo de tu sector con fuentes oficiales;
- elegir los canales de búsqueda de empleo más útiles para tu perfil, públicos y privados;
- usar la inteligencia artificial en tu búsqueda sabiendo para qué sirve y cuáles son sus límites;
- analizar ofertas de empleo, seleccionar las que encajan contigo y detectar las fraudulentas o discriminatorias;
- conocer los recursos para buscar empleo en Europa y organizar tu propio plan de búsqueda.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Iker está en la recta final de su ciclo de Gestión Administrativa. Le han gustado sus prácticas en Distribuciones Atlántico, pero allí no hay vacantes. Una noche abre el móvil y se apunta a todo lo que le aparece: quince ofertas en una hora, algunas de comercial, otra de «gana 3.000 euros desde casa». Nadie le contesta. «Así no», piensa. Recupera la ficha que hizo el curso pasado, «Mi sector en una página», y decide buscar con un plan.

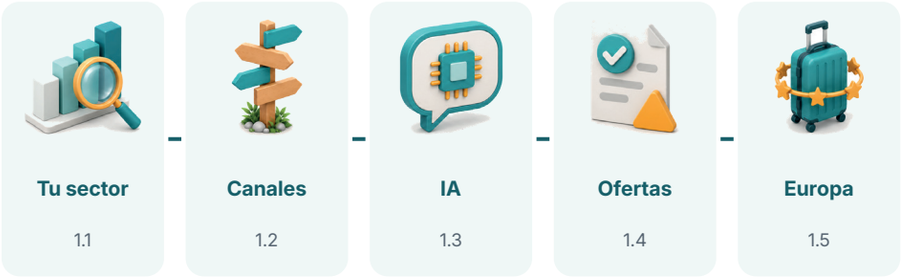
Para quien no haya usado IPE I: Iker es un estudiante de 18 años que en el primer curso analizó su sector y las condiciones de trabajo que quería.

Al terminar esta unidad sabrás dónde y cómo buscar empleo en tu sector y ayudarás a Iker a preparar su plan de búsqueda.

Para empezar

1. Si hoy tuvieras que buscar trabajo, ¿por dónde empezarías?
2. ¿Conoces a alguien que haya encontrado empleo gracias a un contacto? ¿Cómo fue?
3. ¿Has usado alguna vez un asistente de inteligencia artificial para algo relacionado con el trabajo o los estudios?
4. ¿Te irías a trabajar a otro país de Europa? ¿Qué necesitarías?

Mapa de la unidad



1.1 El mercado de trabajo de tu sector

Buscar empleo sin conocer tu sector es como buscar piso sin saber los precios del barrio. Antes de enviar currículos, averigua qué empresas contratan, qué puestos piden y qué competencias valoran.

Qué es el mercado de trabajo. Es el encuentro entre las personas que buscan empleo (la oferta de trabajo) y las empresas y administraciones que necesitan personal (la demanda). Cambia con la economía, la tecnología y la época del año: hay sectores con más contratación en verano, en campañas de Navidad o al cerrar el año contable.

Indicadores que debes conocer

Indicador	Qué mide	Dónde se consulta
Tasa de actividad	Porcentaje de personas activas (que trabajan o buscan empleo) sobre la población de 16 años o más	Encuesta de Población Activa (EPA), INE
Tasa de paro	Qué parte de la población activa busca empleo y no lo tiene	EPA, INE
Paro registrado	Personas demandantes de empleo registradas como paradas en los servicios públicos de empleo (no todas las inscritas cuentan como paradas)	SEPE y servicio de empleo de tu comunidad
Afiliación	Altas en la Seguridad Social (no coincide exactamente con las personas ocupadas de la EPA)	Seguridad Social
Ocupaciones con más contratos	Qué puestos suman más contratos (no personas) y su tendencia	Observatorio de las Ocupaciones del SEPE

DATO 2026

Según la EPA del segundo trimestre de 2026, en España había 22.779.000 personas ocupadas y la tasa de paro era del 9,87 %. (Fuente: INE, nota de prensa de 28/07/2026.)

Cómo analizar tu sector. Responde a cinco preguntas: qué empresas hay en tu zona; qué puestos piden tu título; qué competencias aparecen más en las ofertas; qué tipo de contrato y jornada son habituales; y qué está cambiando (digitalización, sostenibilidad, nuevas normas). Para responder sirven los informes del Observatorio de las Ocupaciones, las propias ofertas, las asociaciones empresariales y las personas que ya trabajan en el sector.

Mercado visible y mercado oculto. No todas las vacantes se publican. Muchas se cubren por recomendación, con personas que ya han hecho prácticas en la empresa o con candidaturas espontáneas. Por eso tu búsqueda tiene que combinar canales (1.2).

EN TU SECTOR

Busca en el Observatorio de las Ocupaciones del SEPE el informe de una ocupación relacionada con tu título. Anota si su contratación sube o baja respecto al año anterior y en qué provincias se concentra.

CLAVE

Conocer tu sector te ayuda a buscar donde hay empleo y a enseñar en tu candidatura justo lo que las empresas piden.

ACTIVIDADES

1. Explica con tus palabras la diferencia entre tasa de paro y paro registrado.
2. Busca la última nota de prensa de la EPA en la web del INE. Anota el trimestre y el año, la tasa de paro de tu comunidad autónoma y la estatal. ¿Cuál es mayor?
3. Revisa diez ofertas de empleo para tu título (amplía la zona si no las encuentras y anota cuántas has revisado) y apunta las tres competencias que más se repiten.

Trimestre y año	Tasa de paro de mi comunidad	Tasa de paro estatal

N.º	Competencia que más se repite	En cuántas ofertas aparece
1		
2		
3		

1.2 Canales de búsqueda

Quien solo busca en un sitio se pierde la mayoría de las oportunidades. Combina canales públicos y privados, en línea y presenciales, y dedica a cada uno el tiempo que merece según tu sector.

Los canales principales

Canal	Qué es	Consejo
Servicios públicos de empleo	El servicio de empleo de tu comunidad (inscripción como demandante, orientación, ofertas y formación) y el SEPE (sobre todo, prestaciones por desempleo)	Inscríbete en el de tu comunidad y pide cita de orientación; mantén tu demanda al día
Agencias de colocación	Entidades públicas o privadas que, tras presentar una declaración responsable al servicio público de empleo, ponen en contacto a personas y empresas	Comprueba en el servicio público de empleo que figura como agencia; para ti es gratuito
Empresas de trabajo temporal (ETT)	Contratan personas para cederlas a otras empresas durante un tiempo	Útiles para entrar en empresas y ganar experiencia
Portales de empleo y webs de empresas	Webs con ofertas y el apartado «Trabaja con nosotros» de las empresas	Usa filtros y alertas; envía candidaturas adaptadas
Redes profesionales y sociales	Perfiles donde las empresas publican ofertas y buscan perfiles	Perfil completo y cuidado (lo trabajarás en la UT2)
Red de contactos	Profesorado, tutores de prácticas, antiguos compañeros, familia	Diles qué buscas; muchas vacantes se cubren así
Autocandidatura	Enviar tu candidatura a una empresa aunque no haya oferta publicada	Investiga la empresa y explica qué puedes aportar
Centro educativo	Bolsa de empleo del centro y empresas de la formación en empresa	Pregunta a tu tutor por las empresas colaboradoras

LA NORMA DICE

La Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo, considera la intermediación laboral un servicio de carácter público, la preste quien la preste, y garantiza que sea gratuita para las personas trabajadoras (arts. 42 y 43). Si una agencia te pide dinero por buscarte trabajo, desconfía.

Organiza tu búsqueda. Usa una hoja de seguimiento con la fecha, la empresa, el puesto, el canal, la persona de contacto y la respuesta. Así sabrás qué canal te funciona y no repetirás candidaturas.

CLAVE

Los canales se combinan: un contacto te avisa de una vacante, tú consultas la web de la empresa y envías una candidatura adaptada.

ACTIVIDADES

4. Clasifica estos canales según quién los gestiona, una administración pública o una entidad privada: SEPE, ETT, bolsa de empleo de un instituto público, portal de empleo, servicio de empleo autonómico.
5. Piensa en cinco contactos que podrían ayudarte a encontrar empleo. Identifícalos solo por su relación contigo (por ejemplo, «mi tutora de prácticas»), sin nombres ni datos, y explica cómo te ayudaría cada uno.
6. Busca en la web del servicio de empleo de tu comunidad cómo se inscribe una persona como demandante de empleo. Resume los pasos.

Gestionados por una administración pública	Gestionados por una entidad privada

N.º	Contacto (solo su relación conmigo)	Cómo me ayudaría
1		
2		
3		
4		
5		

1.3 La IA en tu búsqueda: usos y límites

Los asistentes de inteligencia artificial pueden ahorrarte tiempo, pero no buscan trabajo por ti ni conocen tu vida. Úsalos como ayudante, no como sustituto.

Para qué te sirve y con qué cuidado

Te ayuda a...	Con cuidado porque...
Resumir una oferta larga y sacar los requisitos	Puede equivocarse o inventar datos: comprueba siempre en la oferta original
Preparar una lista de empresas de tu sector en tu zona	Sus datos pueden estar desactualizados; confirma cada empresa en su web
Mejorar la redacción de un mensaje o una carta	El texto tiene que sonar a ti y decir solo cosas verdaderas
Practicar preguntas de entrevista	No sabe cómo es de verdad la empresa ni la persona que te entrevistará
Traducir una oferta en otro idioma	Una traducción automática puede cambiar el sentido de un requisito

Tus datos, primero. No escribas en un asistente tu DNI, tu dirección completa, tu número de la Seguridad Social ni datos de salud. Según el servicio, su configuración y sus condiciones de privacidad, lo que escribes puede almacenarse e incluso usarse para entrenar el sistema.

CLAVE

La IA propone; tú compruebas y decides. Lo que envías a una empresa es responsabilidad tuya.

ACTIVIDADES

7. Copia en un asistente de IA el texto de una oferta pública de tu sector (sin añadir datos tuyos) y pídele un resumen. Compáralo con la oferta y comprueba tres cosas: si los requisitos están bien, si las condiciones están bien y si ha omitido o inventado algún dato.

Compruebo	Qué dice el resumen de la IA	Qué dice la oferta original
Requisitos		
Condiciones		
Datos omitidos o inventados		

1.4 Analizar y seleccionar ofertas

Apuntarse a todo cansa y no funciona. Lee cada oferta como un documento: qué piden, qué ofrecen y si encaja contigo. Y aprende a detectar las que son un engaño.

Las partes de una oferta

- Empresa y sector
- Puesto y funciones
- Requisitos imprescindibles (título, experiencia, carné) y deseables
- Condiciones (tipo de contrato, jornada, salario, lugar)
- Forma y plazo para presentar la candidatura

OFERTA ANOTADA

Asesoría Ribeira, gestoría con 12 personas en plantilla, busca auxiliar administrativo/a.

Funciones: atención telefónica y presencial, archivo y registro de facturas.

Requisitos: título de Técnico en Gestión Administrativa (imprescindible); manejo de hoja de cálculo (imprescindible); se valorará experiencia en programas de contabilidad y nivel B1 de inglés.

Ofrecemos: contrato indefinido, jornada completa de lunes a viernes, 17.500 € brutos anuales.

Envía tu CV a empleo@asesoriaribeira.ejemplo hasta el 30 de noviembre.

¿Encaja conmigo? Compara la oferta con tu perfil y con las condiciones que buscas. Si cumples los requisitos imprescindibles, preséntate aunque no cumplas todos los deseables. Si te falta uno imprescindible, comprueba si de verdad es obligatorio y si puedes acreditarlo u obtenerlo pronto; si no, dedica tu tiempo a otra oferta.

Ofertas discriminatorias. Una oferta no puede establecer condiciones que discriminen por edad, sexo, origen, discapacidad, orientación sexual u otras circunstancias personales: la ley lo considera una infracción muy grave (art. 16.1.c de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social). Además, una empresa solo debe pedirte los datos personales necesarios para el proceso de selección (principio de minimización de datos del Reglamento General de Protección de Datos).

Ofertas fraudulentas: señales de alarma

- ☐ Te piden pagar para conseguir el puesto: un «curso», un «kit» o la «gestión» de tu contratación.
- ☐ El sueldo es muy alto para un trabajo sencillo y sin requisitos.
- ☐ No dicen el nombre de la empresa o no la encuentras en internet.
- ☐ El contacto es solo por mensajería y con prisas («responde hoy o pierdes el puesto»).
- ☐ Te piden copia del DNI o datos bancarios antes de cualquier entrevista.
- ☐ La dirección de correo no es de la empresa o la web tiene errores evidentes.

Si dudas, busca la empresa, pregunta en tu servicio de empleo o llama al 017, la línea de ayuda en ciberseguridad de INCIBE (Instituto Nacional de Ciberseguridad).



CLAVE

No pagues por conseguir un empleo ni por que te busquen trabajo.

ACTIVIDADES

8. Lee la oferta anotada y separa los requisitos imprescindibles de los deseables.
9. Iker recibe este mensaje por una aplicación de mensajería: «Hola!! Hemos visto tu CV. Puesto de administrativo desde casa, 2.800 €/mes, sin experiencia. Para empezar solo tienes que pagar 60 € del kit de formación. Responde HOY». Señala al menos cuatro señales de alarma.

Requisitos imprescindibles	Requisitos deseables

1.5 Trabajar en Europa

Como ciudadano de la Unión Europea puedes buscar y aceptar un empleo en cualquier país de la Unión en las mismas condiciones que sus nacionales, salvo algunas excepciones, como determinados empleos en la Administración pública. Hacerlo bien exige preparación.

Tres pasos

1. **Infórmate.** El portal EURES de la Comisión Europea publica ofertas de toda Europa e información sobre las condiciones de vida y trabajo de cada país. En los servicios públicos de empleo hay consejeros EURES que te orientan gratis.
2. **Prepara tus documentos.** Con Europass puedes crear un perfil y un CV en un formato que entienden las empresas europeas; en la UT2 aprenderás a elaborarlo. Te puede ser útil el suplemento Europass de tu título, que explica en otros idiomas lo que sabes hacer, y acreditar tu nivel de idiomas.
3. **Planifica la vida allí.** Vivienda, coste de vida, idioma y cobertura sanitaria: la tarjeta sanitaria europea sirve para estancias temporales, pero si te trasladas a trabajar, por regla general tendrás que afiliarte a la seguridad social del país donde trabajes. En algunos países, si te quedas más de tres meses, tendrás que registrar tu residencia.

LA NORMA DICE

El Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea reconoce la libre circulación de trabajadores dentro de la Unión y prohíbe la discriminación por nacionalidad en el empleo, la retribución y las demás condiciones de trabajo (art. 45).

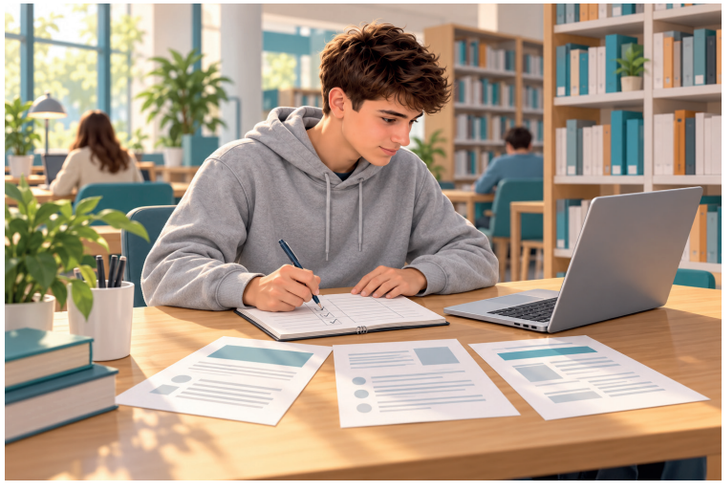
ACTIVIDADES

10. Entra en el portal EURES y busca una oferta para tu título en otro país. Anota el país, el idioma exigido y las condiciones (escribe «no indicado» si falta algún dato y di dónde lo buscarías).

Dato	Lo que dice la oferta	Si no se indica, dónde lo buscaría
País		
Idioma exigido		
Condiciones		

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El plan de búsqueda de Iker



Iker deja de apuntarse a todo y prepara un plan. Lo hace en cinco pasos.

Caso ficticio

1. Objetivo. Un puesto de auxiliar administrativo en una empresa de su provincia, con contrato de al menos media jornada, para compaginarlo con su idea de seguir estudiando más adelante.

2. Su sector. (Datos simulados para el caso.) En el Observatorio de las Ocupaciones ve que los empleos administrativos se cuentan entre los que más contratos tienen en su provincia. En diez ofertas, las competencias que más se repiten son hoja de cálculo, atención telefónica y programas de gestión.

3. Canales. Se inscribe en el servicio de empleo de su comunidad; activa alertas en dos portales; habla con su tutora de prácticas de Distribuciones Atlántico y con su tutor del centro; y prepara cinco autocandidaturas para asesorías y empresas de su zona.

4. Ofertas. De las ocho ofertas que ha encontrado, descarta tres porque no cumple requisitos imprescindibles y otra que pide pagar un curso. Se queda con cuatro.

5. Seguimiento. Apunta cada candidatura en una hoja de seguimiento y reserva tres ratos a la semana para buscar. Cada viernes revisa qué canal le ha dado respuestas.

Resultado. El plan de Iker parte de datos (su sector), combina canales públicos y privados, selecciona ofertas que encajan con su perfil y tiene seguimiento.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué dos canales del mercado oculto usa Iker? b) ¿Por qué descarta una de las ofertas aunque cumple los requisitos? c) Propón un canal que Iker no ha usado y explica por qué le serviría.

PRACTICA

Analiza y compara tres ofertas

Busca tres ofertas reales para tu título y decide a cuál te presentarías primero.

1. Busca tres ofertas en canales distintos (servicio público de empleo, portal privado y web de una empresa; si uno no tiene ofertas, usa otro y anótalo).
2. Completa la tabla con los datos de cada una.
3. Marca si cumples cada requisito imprescindible y comprueba que no hay señales de fraude ni de discriminación.
4. Ordena las tres ofertas según lo que encajan contigo y justifica el orden.

Ejemplo resuelto. Perfil: Hodei, técnico de grado medio con inglés B1 acreditado, sin experiencia, prefiere no trabajar de noche. Oferta de recepcionista en un hotel. Requisitos imprescindibles: título de grado medio, inglés B1 (los cumple). Deseables: experiencia en atención al cliente (no la tiene). Condiciones: contrato indefinido a jornada completa, turnos rotativos de mañana y tarde. Señales de alarma: ninguna. Encaje: alto.

N.º	Canal	Empresa y puesto	Requisitos imprescindibles (¿los cumplo?)	Condiciones	Señales de alarma	Encaje (alto, medio, bajo)
1						
2						
3						

Comprueba tu resultado. Repasa esta lista: ☐ he indicado qué requisitos imprescindibles cumplo · ☐ conozco las condiciones o he anotado las que faltan · ☐ he comprobado que la empresa existe · ☐ he revisado las señales de fraude y de discriminación · ☐ mi orden se justifica con datos de la tabla.

Para pensar. ¿Qué canal te ha dado las ofertas más completas?

LECTURA Y DEBATE

Un billete de ida… ¿y vuelta?



Irene terminó el ciclo de grado superior de Laboratorio de Análisis y de Control de Calidad y no encontraba trabajo en su ciudad. Un consejero EURES de su oficina de empleo le enseñó ofertas en Países Bajos y Alemania. Preparó su CV Europass, pidió el suplemento de su título y repasó su inglés técnico. Tres meses después empezó en un laboratorio de control de calidad cerca de Róterdam. Los primeros meses fueron duros: el idioma, encontrar habitación, el invierno largo. Se apuntó a clases de neerlandés por las tardes, compartió piso con dos compañeras del laboratorio y una de ellas le enseñó la ciudad. Aprendió a manejar equipos que nunca había visto y mejoró su inglés. Dos años después, con esa experiencia, la llamó una empresa de su provincia. Ahora es responsable de un turno. «Irme fue la mejor forma de volver», dice.

Caso ficticio

Para debatir. 1) ¿Qué recursos usó Irene para preparar su salida? 2) ¿Qué dificultades tuvo y cómo las resolvió? 3) Debate en grupos: «Trabajar en el extranjero es una oportunidad que todo el mundo debería probar». Valorad la formación, la familia, el idioma, la experiencia y el coste.

APRENDE CON LA IA

Una alumna pide a un asistente de inteligencia artificial: «¿Dónde busco trabajo de auxiliar administrativa?». La respuesta tiene dos errores:

RESPUESTA DE LA IA

«Lo mejor es centrarte en un único portal de empleo grande, porque las empresas ya no publican ofertas en otros sitios. Si una agencia de colocación te cobra una cuota de inscripción, es normal: así se aseguran de que vas en serio.»

Pista: repasa 1.2. **Instrucciones:** localiza los dos errores y reescribe la respuesta.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

1. ¿Qué diferencia hay entre el mercado de trabajo visible y el oculto?

2. Nombra tres fuentes oficiales para conocer el mercado de trabajo de tu sector.

3. ¿Qué es una agencia de colocación? ¿Te puede cobrar por sus servicios?

4. Explica dos usos útiles y dos límites de la IA en la búsqueda de empleo.

5. ¿Qué diferencia hay entre un requisito imprescindible y uno deseable?

6. ¿Qué son EURES y Europass?

Aplica

7. Martín quiere trabajar de técnico de mantenimiento en su comarca. Propón tres canales de búsqueda y justifica por qué.

8. Lee esta oferta: «Se busca administrativa joven, menor de 30 años, buena presencia». Explica qué condiciones pueden ser discriminatorias y redáctala de forma correcta.

9. Elabora una hoja de seguimiento con cinco columnas para tus candidaturas y rellénala con dos ejemplos inventados.

10. Escribe un mensaje breve para pedir a tu tutor de prácticas que te avise si sabe de alguna vacante.

11. Escribe una petición a un asistente de IA para que te ayude a preparar una lista de empresas de tu sector en tu zona, sin dar ningún dato personal. Indica cómo comprobarías el resultado.

Investiga

12. Busca en el Observatorio de las Ocupaciones del SEPE las tres ocupaciones con más contratos en tu provincia en el último año disponible. ¿Alguna está relacionada con tu título? Si no, busca la posición de una ocupación que sí lo esté.

13. Averigua si tu centro educativo tiene bolsa de empleo y cómo funciona.

14. Busca en EURES qué dice sobre las condiciones de vida y trabajo de un país que te interese: vivienda, idioma y sanidad.

MI ITINERARIO · FICHA 13

Mi plan de búsqueda de empleo. Parte de tu Ficha 1 «Mi sector en una página» y de tu Ficha 7 (condiciones deseadas) de IPE I. Si no cursaste IPE I con este libro, escribe tu sector, tres competencias que pide y dos condiciones de trabajo que valoras.
Mi objetivo profesional: _____
Lo que pide mi sector (tres competencias): _____
Mis canales (al menos cuatro, públicos y privados): _____
Empresas a las que enviaré autocandidatura: _____
Mi red de contactos (cinco, sin nombres ni datos): _____
Cuándo busco (días y horas): _____
Cómo hago el seguimiento: _____

OJO PROFESIONAL

Una autocandidatura con errores

El correo que Paula, técnica en Gestión Administrativa, envía a una asesoría sin oferta publicada. Cinco de sus ocho líneas tienen errores: localízalos y explica cómo deberían ser.

CORREO DE PAULA

1. Remitente: princesita_paula2007@...
2. Asunto: «Candidatura espontánea · Auxiliar administrativa · Paula Gómez».
3. «Hola, ¿qué tal? Os mando mi CV por si acaso.»
4. «He terminado el ciclo de Gestión Administrativa y he hecho la formación en empresa en una gestoría, donde llevaba la facturación.»
5. «Me vale cualquier trabajo, lo que sea.»
6. «He visto en vuestra web que trabajáis con muchas pymes de la comarca y me gustaría aportar mi experiencia en facturación.»
7. Adjunto: CV_final_definitivo_v3(2).docx
8. Sin despedida ni teléfono de contacto.

Caso ficticio

Línea n.º	Qué falla	Cómo debería ser

Para pensar. ¿Qué añadirías para que la asesoría quisiera conocer a Paula?

AUTOEVALUACIÓN

Elige la respuesta correcta en cada pregunta. Si fallas alguna, vuelve al apartado que se indica.

1. La tasa de paro se calcula con datos de... (1.1)
a) la EPA del INE.
b) la nómina.
c) los portales de empleo.

2. Las vacantes que se cubren sin publicarse forman el mercado... (1.1)
a) visible.
b) europeo.
c) oculto.

3. La intermediación laboral, para la persona que busca empleo, es... (1.2)
a) de pago.
b) gratuita.
c) gratuita solo en el SEPE.

4. Enviar tu candidatura a una empresa sin oferta publicada es... (1.2)
a) una autocandidatura.
b) una ETT.
c) una oferta.

5. Antes de usar un resumen de una oferta hecho con IA, debes... (1.3)
a) enviarlo a la empresa.
b) compararlo con la oferta original.
c) traducirlo.

6. En un asistente de IA no debes escribir... (1.3)
a) el nombre de tu ciclo.
b) una pregunta de entrevista.
c) tu DNI y tu dirección.

7. Una oferta que te pide pagar un curso para contratarte es... (1.4)
a) una señal de fraude.
b) normal.
c) obligatoria por ley.

8. «Menor de 30 años y buena presencia» en una oferta es... (1.4)
a) un requisito deseable.
b) una condición discriminatoria.
c) un requisito imprescindible.

9. El portal europeo de ofertas y movilidad laboral es... (1.5)
a) Europass.
b) EURES.
c) el SEPE.

10. El CV con formato europeo se elabora en... (1.5)
a) EURES.
b) el INE.
c) Europass.

Ya sé...

☐ analizar el mercado de trabajo de mi sector;

☐ elegir y combinar canales de búsqueda;

☐ usar la IA en mi búsqueda con sus límites;

☐ analizar ofertas y detectar las fraudulentas o discriminatorias;

☐ conocer los recursos para trabajar en Europa y organizar mi plan de búsqueda.



UNIDAD 2

CV, carta de motivación y marca personal

Bloque 1 · Consigue el empleo

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- elaborar un currículum claro y adaptado a cada oferta, también a los sistemas automáticos de cribado;
- escribir una carta de motivación que explique qué puedes aportar;
- construir tu marca personal a partir de lo que pide el mercado y de lo que sabes hacer;
- crear y cuidar tu red de contactos y tu perfil en redes profesionales;
- proteger tus datos personales cuando presentas una candidatura.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Hugo lleva meses buscando trabajo. Tiene cuatro años y medio de experiencia como instalador electricista y quiere orientar su carrera hacia las instalaciones de placas solares. Ha enviado el mismo currículum a veinte empresas: tres páginas, una foto de hace años y una lista de tareas sin orden. Solo le ha llamado una. Además, hace poco, en una entrevista le preguntaron por un comentario antiguo que había escrito en un foro. «Lo que la gente ve de mí no dice lo que sé hacer», le dice a Dani.

Al terminar esta unidad sabrás preparar tu currículum, tu carta y tu perfil profesional, y ayudarás a Hugo a presentarse como el profesional que es.

Para empezar

1. ¿Tienes ya un currículum? ¿Cuándo lo actualizaste por última vez?
2. Si una empresa tuviera que describirte en tres palabras, ¿cuáles querrías que usara?
3. ¿Crees que una empresa lee entero cada currículum que recibe? ¿Por qué?
4. ¿Qué datos personales no pondrías nunca en un currículum?

Mapa de la unidad



2.1 El currículum

Tu currículum tiene una misión: conseguir que te llamen para una entrevista. Una persona de selección suele dedicarle muy poco tiempo en una primera lectura, así que tiene que ser claro, breve y estar adaptado a la oferta.

Qué lleva un currículum

- **Datos de contacto:** nombre y apellidos, teléfono, correo profesional, localidad y, si lo tienes, enlace a tu perfil profesional.
- **Perfil profesional:** dos o tres líneas que resumen quién eres y qué aportas.
- **Experiencia:** puesto, empresa, fechas y logros o tareas principales, de lo más reciente a lo más antiguo. Las prácticas en empresa cuentan.
- **Formación:** título, centro y año; cursos relacionados con el puesto.
- **Competencias:** técnicas (programas, máquinas, carnés), idiomas con su nivel y competencias personales con un ejemplo que las demuestre.

Formatos

Formato	Cuándo usarlo
Cronológico inverso	El más habitual: empieza por lo más reciente. Útil si tu experiencia está relacionada con el puesto
Por competencias	Agrupa lo que sabes hacer y dónde lo hiciste. Útil con poca experiencia o si cambias de sector
Europass	Formato europeo que se crea gratis en el portal Europass, con varias versiones. Útil para ofertas en España y en otros países de la Unión, estudios, formación o voluntariado, y cuando la empresa lo pide

El CV y los sistemas de cribado. Muchas empresas gestionan las candidaturas con programas que extraen el texto de los currículos y, a veces, los ordenan o filtran (sistemas ATS, del inglés applicant tracking systems). No sabes qué programa usará cada empresa, pero hay pautas prudentes: una sola columna, títulos sencillos («Experiencia», «Formación»), letra estándar; PDF con texto seleccionable (no una imagen) o el formato que pida la oferta, por ejemplo Word; sin tablas complejas, gráficos ni iconos en lugar de texto; y las palabras clave de la oferta que de verdad describan lo que sabes hacer.

CLAVE

Un CV para cada oferta. Cambia el perfil y el orden de tus competencias según lo que pide el puesto.

EN TU SECTOR

Busca tres ofertas de tu sector y subraya las palabras que se repiten en los requisitos. Esas son tus palabras clave.

ACTIVIDADES

1. Explica la diferencia entre un CV cronológico inverso y uno por competencias. ¿Cuál te conviene ahora y por qué?
2. Escribe tu perfil profesional en un máximo de tres líneas.
3. Convierte estas tareas en logros con los datos de cada caso (son datos inventados para el ejercicio): a) Nerea atendía el teléfono de recepción de un taller; unas 30 llamadas al día; nunca se perdió una cita. b) Gorka archivó las facturas de un año de una gestoría y creó un índice que la plantilla sigue usando. c) Eva montó, con su equipo, la instalación eléctrica de 12 viviendas en su formación en empresa.

Mi perfil profesional (máximo tres líneas)

Tarea	Logro con los datos del caso
a) Nerea	
b) Gorka	
c) Eva	

2.2 La carta de motivación

El CV dice lo que has hecho; la carta explica por qué quieres ese puesto en esa empresa y qué puedes aportar. Una carta genérica se nota enseguida.

Estructura en tres bloques

1. **Por qué escribes:** el puesto o la oferta (o, si es una autocandidatura, por qué te interesa la empresa).
2. **Qué aportas:** dos o tres ideas de tu experiencia o formación relacionadas con el puesto, con un ejemplo concreto.
3. **Cierre:** tu disponibilidad para una entrevista, un agradecimiento y tus datos de contacto.

Consejos. Una página como máximo (o un correo breve si la candidatura es por correo); dirígete a una persona si sabes su nombre; investiga la empresa y menciona algo concreto de ella; revisa la ortografía; no repitas el CV entero.

CLAVE

Cada frase de tu carta debe responder a la pregunta de la empresa: ¿por qué tú?

Bloque	Lo que escribiría en mi carta
Por qué escribo	
Qué aporto	
Cierre	

ACTIVIDADES

4. Busca en la web de una empresa de tu sector dos datos que podrías mencionar en una carta (su actividad, un proyecto, sus valores).

5. Reescribe esta frase para que diga algo concreto: «Soy una persona trabajadora, responsable y con ganas de aprender». Usa una experiencia tuya (prácticas, un proyecto de clase, un voluntariado) o este dato: «En el proyecto final del ciclo coordiné las tareas de un equipo de cuatro personas y entregamos a tiempo».

Dato	Qué he encontrado en la web de la empresa	Cómo lo mencionaría en mi carta
1		
2		

Frase genérica	Mi frase concreta
Soy una persona trabajadora, responsable y con ganas de aprender.	

2.3 Tu marca personal

Tu marca personal es la imagen profesional que los demás tienen de ti: lo que dicen de ti tu CV, tu perfil en redes, cómo hablas y cómo trabajas. No se inventa: se construye con lo que de verdad sabes hacer.

Cómo se construye



Lo que pide el mercado. Las competencias que aparecen en las ofertas de tu sector (UT1).

Lo que sabes hacer. Tus habilidades y destrezas, con ejemplos que las demuestren.

Lo que te diferencia. Tu aporte de valor, aquello que te hace útil para una empresa (una especialidad, un idioma, una experiencia, una forma de trabajar).

Donde se cruzan los tres está tu mensaje: una frase que resume quién eres profesionalmente.

Coherencia. Tu marca tiene que decir lo mismo en el CV, en la carta, en tu perfil profesional y en la entrevista. Y lo que hay de ti en internet también cuenta: revisa qué aparece cuando buscas tu nombre.



CLAVE

Tu marca personal no es lo que dices de ti, sino lo que demuestras.

ACTIVIDADES

6. Completa los tres círculos con tus datos y escribe tu frase de marca personal.
7. Busca tu nombre en internet desde una ventana privada del navegador. Anota qué aparece y qué cambiarías (si no aparece nada relevante, escríbelo y piensa qué te gustaría que apareciera). No tienes que enseñar los resultados a nadie.

Círculo	Mis datos
Lo que pide el mercado	
Lo que sé hacer	
Lo que me diferencia	
Mi frase de marca personal	

Qué aparece al buscar mi nombre	Qué cambiaría

2.4 Tu red de contactos y tu perfil profesional

Muchas oportunidades llegan a través de personas. Cuidar tu red es mantener el contacto, ayudar y pedir ayuda con respeto.

Tu perfil en una red profesional

- ☐ Foto actual y adecuada (opcional, pero recomendable en redes profesionales)
- ☐ Titular con tu profesión y especialidad
- ☐ Extracto de tres o cuatro líneas con tu frase de marca
- ☐ Experiencia y formación coherentes con tu CV
- ☐ Competencias con ejemplos o recomendaciones
- ☐ Privacidad revisada

Hacer contactos. Ferias de empleo, jornadas de tu centro, asociaciones profesionales, voluntariado y antiguos compañeros. Cuando contactes con alguien, preséntate, explica por qué le escribes y pide algo concreto (un consejo, no un trabajo).

ACTIVIDADES

8. Escribe un mensaje de tres líneas para pedir consejo a una persona que trabaja en el puesto que te interesa.

Parte del mensaje	Lo que escribiría
Me presento	
Por qué le escribo	
Qué le pido	

2.5 Tus datos en la candidatura

Para seleccionarte, una empresa necesita algunos datos tuyos, pero no todos. Saber qué compartir te protege. (Si más adelante te contratan, la empresa sí necesitará otros datos, como tu DNI o tu número de la Seguridad Social.)

Qué datos dar

Datos habituales	Datos generalmente innecesarios	No los incluyas por tu cuenta en el CV
Nombre, teléfono, correo, localidad	Foto (opcional; si te la piden, valora si tiene relación con el puesto), fecha de nacimiento, dirección completa, estado civil	DNI, n.º de la Seguridad Social, datos bancarios; y categorías especiales de datos: salud, origen étnico, religión, ideología, afiliación sindical, vida u orientación sexual

Tus derechos. Las empresas que recogen tus datos deben informarte de quién es responsable, para qué los usan y con qué base legal, a quién se comunican, cuánto tiempo los guardan y cómo ejercer tus derechos; y deben usar solo los necesarios. Tienes derecho a acceder a tus datos y a rectificarlos, y, en los casos que prevé la ley, a pedir que se supriman o a oponerte a su tratamiento; a la publicidad directa te puedes oponer siempre (Reglamento General de Protección de Datos). Si una decisión que te afecta de forma importante, como descartarte en una selección, se toma solo de forma automática, sin ninguna persona, la ley te protege de forma especial.

LA NORMA DICE

«Todo interesado tendrá derecho a no ser objeto de una decisión basada únicamente en el tratamiento automatizado, incluida la elaboración de perfiles, que produzca efectos jurídicos en él o le afecte significativamente de modo similar» (Reglamento (UE) 2016/679, art. 22.1). Hay tres excepciones: que la decisión sea necesaria para celebrar o ejecutar un contrato, que la autorice una ley con garantías o que des tu consentimiento explícito. En el primer y tercer caso tienes derecho, como mínimo, a que intervenga una persona, a dar tu punto de vista y a impugnar la decisión (art. 22.2 y 22.3).

CLAVE

Cuantos menos datos sensibles compartas, menos riesgo corres.

ACTIVIDADES

9. Revisa tu CV y tacha los datos que no hace falta que aparezcan.
10. Una empresa en la que no te seleccionaron sigue enviándote publicidad de sus cursos. ¿A qué uso de tus datos te opones y qué derecho ejercerías?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Hugo adapta su CV a una oferta



Hugo encuentra una oferta (ficticia) de técnico instalador de placas solares fotovoltaicas. Antes, repasa su experiencia: en su empresa anterior montó y conectó cuadros eléctricos en más de 60 viviendas de una promoción, hizo el mantenimiento de las instalaciones de dos naves y recibió la formación preventiva para trabajos en altura de su puesto; tiene el carné B. Ahora hace un curso en línea de instalaciones fotovoltaicas. Adapta su CV en cinco pasos.

Caso ficticio

La oferta. «Instaladora de energía solar busca técnico instalador fotovoltaico. Imprescindible: título de FP de la familia de Electricidad y Electrónica o experiencia demostrable en instalaciones eléctricas; carné de conducir B. Se valorará: formación preventiva para trabajos en altura y formación en instalaciones fotovoltaicas. Funciones: montaje de estructuras y módulos, conexionado, puesta en marcha y mantenimiento.»

1. Palabras clave. Subraya: instalaciones eléctricas, fotovoltaica, trabajos en altura, montaje, conexionado, mantenimiento, carné B.

2. Perfil. Cambia «Electricista con experiencia busca trabajo» por «Instalador electricista con cuatro años y medio de experiencia en montaje, conexionado y mantenimiento, formándome en instalaciones fotovoltaicas».

3. Experiencia. Reordena sus tareas para que lo primero sean las que pide la oferta y añade un logro: «Instalé y conecté cuadros eléctricos en más de 60 viviendas».

4. Formación. Añade el curso en línea de instalaciones fotovoltaicas («en curso») y la formación preventiva para trabajos en altura que recibió en su empresa.

5. Formato y datos. Una sola columna, dos páginas como máximo, en PDF. Quita la fecha de nacimiento y la dirección completa. Quita la foto antigua: si decide poner una, será actual y profesional.

Resultado. El nuevo CV de Hugo responde a lo que pide la oferta y usa sus palabras clave sin inventar nada. Es fácil de leer para una persona y evita los problemas habituales cuando un programa extrae el texto.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué Hugo cambia el orden de sus tareas? b) ¿Qué requisito deseable cumple y cuál está en camino? c) ¿Qué frase de su perfil cambiarías si la oferta fuera de mantenimiento industrial?

PRACTICA

Adapta tu CV a una oferta

Adapta tu CV a una oferta real de tu sector.

1. Elige una de las ofertas que analizaste en la UT1. Si te falta experiencia, cuentan tus prácticas, tu formación y tus proyectos de clase.
2. Subraya sus palabras clave.
3. Completa la tabla: qué pide la oferta y dónde lo demuestras en tu CV.
4. Reescribe tu perfil profesional para esa oferta.

Ejemplo resuelto. Requisito «atención al cliente». Dónde lo demuestro: «Prácticas en recepción de un taller: atendía unas 30 llamadas al día y gestionaba citas». Palabra clave incluida: sí.

Requisito de la oferta	¿Lo cumplo? (sí / en curso / no)	Dónde lo demuestro en mi CV	Palabra clave incluida (sí/no)

Comprueba tu resultado. ☐ Cada requisito imprescindible que cumples aparece en tu CV · ☐ Lo que está en curso aparece como «en curso» · ☐ No has puesto nada que no sea verdad · ☐ Tu perfil cita el puesto · ☐ Una sola columna y formato pedido · ☐ Sin datos innecesarios.

Para pensar. ¿Qué requisito no puedes demostrar todavía? ¿Cómo podrías conseguirlo?

LECTURA Y DEBATE

El CV que nadie leyó



Aitana terminó el grado superior de Diseño y Amueblamiento y quería que su currículum llamara la atención. Lo diseñó a dos columnas, con iconos, barras de colores para sus «niveles» de programas y una foto con filtro. Era precioso. Lo envió a doce empresas a través de sus portales de empleo. No la llamó ninguna. Una profesora le explicó que muchas empresas pasan los currículos por un programa que lee el texto: en el suyo, los iconos y las barras no decían nada, y las columnas se mezclaban. Aitana hizo una segunda versión, sencilla, de una columna, con las palabras de las ofertas, y guardó el diseño para su portafolio. Con la nueva, que además adaptó a cada oferta, la llamaron de dos empresas. En una de las entrevistas le pidieron que enseñara su portafolio: ahí sí, el diseño marcó la diferencia.

Caso ficticio

Para debatir. 1) ¿Qué problemas podía tener el primer CV de Aitana y qué otras razones podrían explicar que no la llamaran? 2) ¿Qué hizo bien después? 3) Debate en grupos: «Que un programa haga la primera criba de currículos es justo para las personas candidatas». Valorad la rapidez, los errores, la supervisión humana y la igualdad de oportunidades.

APRENDE CON LA IA

Un alumno, Unai, recién titulado como técnico en Cocina y Gastronomía, con tres meses de prácticas en el restaurante de un hotel, pide a un asistente de IA: «Escríbeme una carta de motivación para la oferta de ayudante de cocina del Restaurante Alameda, que busca a alguien con conocimientos de cocina de temporada». La respuesta tiene dos errores:

RESPUESTA DE LA IA

«Estimado señor: soy un cocinero con diez años de experiencia en restaurantes con estrella. Soy una persona trabajadora, responsable y con ganas de aprender. Quedo a su disposición.»

Pista: repasa 2.2. **Instrucciones:** localiza los dos errores y reescríbela con los datos de Unai.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

1. ¿Qué partes tiene un currículum?

2. ¿Qué es un sistema ATS y cómo adaptas tu CV a él?

3. ¿Qué tres bloques tiene una carta de motivación?

4. ¿Qué es la marca personal y con qué tres elementos se construye?

5. Nombra tres cosas que debe tener tu perfil en una red profesional.

6. ¿Qué datos no debes incluir por tu cuenta en un CV?

Aplica

7. Ander tiene un título de grado medio, seis meses de prácticas y un proyecto de clase premiado. ¿Qué formato de CV le recomiendas y por qué?

8. Escribe el primer párrafo de una carta de motivación para una autocandidatura en una empresa de tu zona.

9. Escribe tres titulares posibles para tu perfil profesional y elige el mejor.

10. Laura recibe un formulario de candidatura que le pide su religión y su estado civil. ¿Qué diferencia hay entre esos dos datos? ¿Qué le aconsejas?

11. Pide a un asistente de IA que mejore tu perfil profesional (sin tus datos identificativos o con datos ficticios) y explica qué cambios aceptas y cuáles no, y por qué.

Investiga

12. Entra en el portal Europass y anota qué documentos puedes crear y qué secciones tiene su CV.

13. Busca en la web de la Agencia Española de Protección de Datos qué información debe darte una empresa cuando recoge tus datos en una selección.

14. Busca un perfil profesional público de alguien de tu sector que esté bien cuidado. Anota tres cosas que harías igual en el tuyo, sin copiar datos personales de esa persona.

MI ITINERARIO · FICHA 14

Mi CV y mi perfil profesional.
Mi frase de marca personal: _____
Mi perfil profesional (tres líneas): _____
Mis cinco palabras clave: _____
Mi logro principal (de unas prácticas, un proyecto o una competencia que he demostrado): _____
Mi titular para la red profesional: _____
Datos que he quitado de mi CV: _____

OJO PROFESIONAL

Un currículum con errores

El CV de Iratxe, técnica en Farmacia y Parafarmacia, para una farmacia. Cinco de sus ocho líneas tienen errores: localízalos y explica cómo deberían ser.

CV DE IRATXE

1. «Currículum Vitae» como título, en letra de 28 puntos.

2. «Técnica en Farmacia y Parafarmacia. Prácticas de tres meses en una farmacia: asistencia en la dispensación, control de stock y atención al cliente.»

3. DNI y fecha de nacimiento en la cabecera.

4. Experiencia: «2021: socorrista. 2025: prácticas en farmacia. 2023: dependienta.»

5. «Inglés: nivel medio-alto.»

6. «Manejo del programa de gestión de la farmacia y del sistema de receta electrónica.»

7. «Aficiones: salir de fiesta y dormir.»

8. Correo: iratxe.lopez@... y teléfono.

Caso ficticio

Línea n.º	Qué falla	Cómo debería ser

Para pensar. En sus prácticas, Iratxe reorganizó el almacén de parafarmacia y redujo las caducidades. ¿Cómo lo escribirías como logro?

AUTOEVALUACIÓN

Elige la respuesta correcta en cada pregunta. Si fallas alguna, vuelve al apartado que se indica.

1. El CV cronológico inverso empieza por... (2.1)
a) lo más antiguo.
b) lo más reciente.
c) las aficiones.

2. Para que un sistema ATS lea bien tu CV conviene... (2.1)
a) usar una sola columna y texto sencillo.
b) poner iconos en lugar de títulos.
c) enviarlo como imagen.

3. En una carta de motivación, el segundo bloque explica... (2.2)
a) tus aficiones.
b) tu dirección.
c) qué aportas al puesto.

4. Como recomendación general, una carta de motivación conviene que ocupe... (2.2)
a) una página como máximo.
b) tres páginas.
c) lo que haga falta.

5. Tu marca personal es... (2.3)
a) un logotipo.
b) la imagen profesional que los demás tienen de ti.
c) tu nombre de usuario.

6. Tu aporte de valor es... (2.3)
a) tu salario.
b) tu horario.
c) lo que te hace útil para una empresa.

7. Al pedir ayuda a un contacto conviene... (2.4)
a) pedir algo concreto, como un consejo.
b) pedir directamente un trabajo.
c) no presentarte.

8. El titular de tu perfil profesional debe decir... (2.4)
a) tu edad.
b) tu profesión y especialidad.
c) tu ciudad natal.

9. ¿Qué dato no debes incluir por tu cuenta en un CV? (2.5)
a) Tu correo.
b) Tu localidad.
c) Tus datos de salud.

10. Si un programa te descarta en una selección sin que intervenga ninguna persona, y la ley lo permite porque es necesario para el contrato, puedes pedir... (2.5)
a) que intervenga una persona e impugnar la decisión.
b) una indemnización automática.
c) nada.

Ya sé...

- ☐ elaborar un currículum claro y adaptado a cada oferta, también a los sistemas automáticos de cribado;
- ☐ escribir una carta de motivación que explique qué puedo aportar;
- ☐ construir mi marca personal a partir de lo que pide el mercado y de lo que sé hacer;
- ☐ crear y cuidar mi red de contactos y mi perfil en redes profesionales;
- ☐ proteger mis datos personales cuando presento una candidatura.



UNIDAD 3

Superar un proceso de selección

Bloque 1 · Consigue el empleo

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- conocer cómo reclutan y seleccionan hoy las empresas;
- prepararte para las pruebas de selección más habituales;
- preparar y superar una entrevista de trabajo, con ejemplos de lo que sabes hacer;
- afrontar una entrevista por vídeo y saber qué papel puede tener la IA en tu selección;
- entender cómo se accede al empleo público y cómo funcionan las bolsas de empleo.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Iker ha pasado el primer filtro de una empresa de logística: le piden una videoentrevista grabada. Recibirá cinco preguntas en pantalla y tendrá dos minutos para responder a cada una, sin nadie al otro lado. Sara, por su parte, termina el ciclo en junio y quiere entrar en la bolsa de TCAE de su servicio de salud. Una compañera le ha dicho que «para la bolsa no hace falta nada», pero otra le dice que hay que opositar. Los dos se preguntan lo mismo: ¿cómo se prepara uno para que le elijan?

Al terminar esta unidad sabrás cómo funciona un proceso de selección, privado o público, y ayudarás a Iker y a Sara a preparar el suyo.

Para empezar

1. ¿Has hecho alguna vez una entrevista (de trabajo, de prácticas, para un voluntariado)? ¿Qué te preguntaron?
2. ¿Qué crees que mira una persona de selección en los primeros minutos?
3. ¿Te parecería bien que un programa decidiera si pasas a la siguiente fase? ¿Por qué?
4. ¿Qué diferencia crees que hay entre opositar y entrar en una bolsa de empleo?

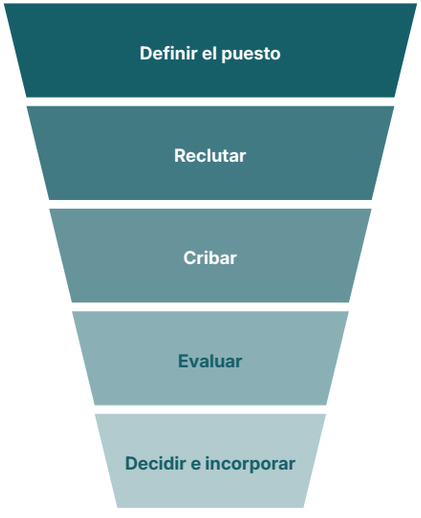
Mapa de la unidad



3.1 Cómo reclutan y seleccionan las empresas

Reclutar es atraer candidaturas; seleccionar es elegir entre ellas a la persona más adecuada para el puesto. Si sabes cómo trabaja la empresa, sabrás qué esperar en cada fase.

Las fases de un proceso



- **Definir el puesto:** Funciones, requisitos y condiciones (el perfil que leíste en la oferta, UT1).
- **Reclutar:** Publicar la oferta o buscar candidaturas.
- **Cribar:** Revisar currículos y, a veces, hacer una llamada o un cuestionario breve.
- **Evaluar:** Pruebas y entrevistas.
- **Decidir e incorporar:** Elegir, ofrecer el puesto y acoger a la persona.

¿De dónde salen las candidaturas?

Fuente	Ejemplos
Interna	Se busca entre las personas que ya trabajan en la empresa (por ejemplo, una vacante que se ofrece primero a la plantilla)
Externa	Personas ajenas a la plantilla, aunque alguien de dentro las recomiende; portales de empleo, web de la empresa, redes profesionales, servicios públicos de empleo, agencias de colocación, empresas de trabajo temporal, ferias de empleo, centros de FP (formación en empresa)

Técnicas actuales. Muchas empresas buscan candidaturas de forma activa en redes profesionales, piden un vídeo de presentación, usan programas para ordenar currículos (UT2) o proponen pruebas en línea o en forma de juego. Algunas valoran sobre todo las competencias: no solo lo que has estudiado, sino cómo trabajas, con ejemplos.

CLAVE

En cada fase, la empresa comprueba una cosa: ¿encaja esta persona con lo que necesita el puesto?

EN TU SECTOR

Pregunta a quien supervise tu formación en empresa, o a alguien que trabaje en tu sector, cómo eligieron a la última persona que entró: ¿de dónde salió la candidatura y qué fases pasó?

ACTIVIDADES

1. Ordena estas acciones según las fases del proceso: «llamada de cinco minutos para confirmar la disponibilidad», «publicar la oferta en un portal», «entrevista con la jefa de equipo», «describir las funciones del puesto», «primer día con una persona de acogida».
2. Explica la diferencia entre reclutamiento interno y externo con un ejemplo de tu sector.
3. ¿Por qué la formación en empresa puede facilitar que una empresa conozca y contrate a un estudiante?

Fase	Acción
Definir el puesto	
Reclutar	
Cribar	
Evaluar	
Decidir e incorporar	

3.2 Las pruebas de selección

Además de la entrevista, la empresa puede pedirte alguna prueba. No hace falta conocerlas todas: basta con saber para qué sirve cada tipo y cómo prepararte.

Tipos de prueba

Prueba	Qué mide	Cómo prepararte
Profesional o práctica	Si sabes hacer las tareas del puesto (una hoja de cálculo, una cura simulada, montar un circuito)	Repasa los procedimientos de tu ciclo; pregunta qué material puedes usar
Psicotécnica o de aptitudes	Razonamiento verbal, numérico o abstracto, atención	Haz ejercicios de práctica; duerme bien y gestiona el tiempo
Cuestionario de personalidad o de competencias	Cómo sueles actuar en el trabajo	Responde con sinceridad y coherencia: no hay respuestas «perfectas» y cada prueba se interpreta según sus propias reglas
Dinámica de grupo	Cómo te comunicas, cooperas y resuelves un caso en equipo	Escucha, aporta ideas, ayuda al grupo a llegar a una solución

CLAVE

La mejor preparación para una prueba práctica es lo que ya haces en tu ciclo y en la formación en empresa.

ACTIVIDADES

4. ¿Qué prueba crees que te pondrían en un proceso de tu sector? Describe la tarea concreta, la competencia que evaluaría y cómo la demostrarías.
5. En una dinámica de grupo, ¿qué conductas suman y cuáles restan? Haz dos listas.

3.3 La entrevista

La entrevista es la conversación en la que la empresa comprueba lo que dice tu CV y descubre cómo eres trabajando. Prepararla bien reduce los nervios.

Antes, durante y después

- **Antes:** investiga la empresa, relee la oferta y tu CV, prepara ejemplos y dos o tres preguntas para hacer tú; comprueba el lugar, la hora y la ropa adecuada.

- **Durante:** llega con unos minutos de margen, saluda, escucha la pregunta entera, responde con ejemplos concretos y sin criticar a empresas anteriores.
- **Después:** agradece la entrevista con un mensaje breve y anota qué te preguntaron.

Responde con ejemplos: el método STAR. Muchas entrevistas piden ejemplos de tu experiencia («Cuéntame una vez en que…»). Ordena la respuesta en cuatro pasos:

Situación	**Tarea**	**Acción**	**Resultado**
dónde estabas	qué tenías que hacer	qué hiciste tú	qué pasó y qué aprendiste

Sirven las prácticas, los proyectos de clase, un voluntariado o un trabajo de fin de semana.

Preguntas frecuentes. «Háblame de ti» · «¿Por qué quieres este puesto?» · «Cuéntame un problema que resolviste» · «¿Cuál es tu punto débil?» · «¿Dónde te ves dentro de unos años?» · «¿Tienes alguna pregunta?».

Preguntas que no tocan. Nadie puede ser excluido de un empleo, público o privado, por su sexo, origen, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, enfermedad u otra circunstancia personal o social, tampoco en los criterios de selección (Ley 15/2022, arts. 2.1 y 9.1). Solo se admite una diferencia de trato cuando la ley lo permite y está justificada de forma objetiva y proporcionada por el puesto. Si te preguntan si piensas tener hijos o qué religión practicas, puedes reconducir la conversación con educación hacia lo que sí importa: «Prefiero centrarme en cómo puedo hacer bien este trabajo».

LA NORMA DICE

«El empleador no podrá preguntar sobre las condiciones de salud del aspirante al puesto» (Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación, art. 9.5).

CLAVE

Una buena respuesta tiene un ejemplo real y un resultado.

ACTIVIDADES

6. Prepara con el método STAR la respuesta a «Cuéntame una vez en que trabajaste en equipo». Si no tienes experiencia laboral, usa un proyecto de clase, una actividad deportiva o un voluntariado.
7. Escribe dos preguntas que harías tú al final de una entrevista de tu sector.

Situación	Tarea	Acción	Resultado

3.4 Entrevista por vídeo e IA en la selección

Cada vez más primeras entrevistas se hacen por vídeo. Algunas son en directo, con una persona al otro lado; otras son grabadas: lees o escuchas la pregunta y respondes ante la cámara en un tiempo fijo.

Tu videoentrevista, paso a paso

- ☐ Prueba antes la conexión, la cámara, el micrófono y el programa que te indiquen
- ☐ Luz de frente, fondo ordenado, sin ruidos ni interrupciones
- ☐ La cámara a la altura de los ojos; mira a la cámara cuando hables
- ☐ Ropa como para una entrevista presencial
- ☐ En las grabadas, lee bien las instrucciones: cuánto tiempo tienes y si puedes repetir
- ☐ Ten a mano la oferta y tu CV, pero no leas las respuestas



La IA en la selección. Algunas empresas usan programas de IA para ordenar currículos, proponer pruebas o analizar entrevistas. Pueden ahorrar tiempo, pero también equivocarse o repetir sesgos: si aprenden de decisiones pasadas que favorecían a un tipo de persona, pueden seguir haciéndolo. Por eso la Unión Europea clasifica, salvo excepciones, como de alto riesgo los sistemas de IA destinados a seleccionar personal y prevé garantías como la supervisión humana, aplicables desde el 2 de diciembre de 2027 (Reglamento (UE) 2024/1689 de inteligencia artificial, art. 113 y anexo III, en la redacción del Reglamento (UE) 2026/1744). Y, como viste en la UT2, si una decisión que te afecta de forma importante, como descartarte, se toma únicamente de forma automática, el Reglamento General de Protección de Datos te protege de forma especial (art. 22).

Qué puedes hacer tú. Lee la información que te dé la empresa sobre el proceso y el tratamiento de tus datos. Si no la dan, puedes preguntar si interviene un programa y qué persona revisa los resultados. Prepárate igual que para una entrevista presencial: con ejemplos concretos.

CLAVE

Aunque te grabe una cámara, te está eligiendo una empresa. Puedes pedir información sobre el uso de tus datos y sobre las decisiones automatizadas.

ACTIVIDADES

8. Graba (en privado) una respuesta de un minuto a «Háblame de ti», o ensáyala ante otra persona de clase, y revísala con la lista de comprobación. ¿Qué mejorarías?
9. Explica con tus palabras qué es un sesgo en un programa de selección y pon un ejemplo.

Punto de la lista de comprobación	¿Qué mejorarías?
Conexión, cámara, micrófono y programa	
Luz, fondo y ruidos	
Cámara y mirada	
Ropa	
Instrucciones	
Oferta y CV a mano	

3.5 El empleo público

Las administraciones públicas (ayuntamientos, comunidades autónomas, Estado) y sus organismos, como los servicios de salud, también contratan. Lo hacen con reglas propias para que cualquiera pueda presentarse en igualdad de condiciones.

Los principios. El acceso al empleo público se rige por los principios de igualdad, mérito y capacidad, con los requisitos que fija la ley. Los procesos garantizan, además, la publicidad de las convocatorias, la transparencia, la imparcialidad de quienes forman los tribunales y la relación entre las pruebas y las funciones del puesto (Estatuto Básico del Empleado Público, TREBEP, arts. 55 y 61.1-2).

Del anuncio al nombramiento

1. **Oferta de empleo público:** cada administración aprueba y publica las plazas que va a cubrir con personal de nuevo ingreso; la oferta debe ejecutarse en un plazo improrrogable de tres años (TREBEP, art. 70.1).
2. **Convocatoria y bases:** se publican normalmente en el boletín oficial y en la web del organismo. Las bases dicen los requisitos, las pruebas, el temario o el baremo de méritos y los plazos. Léelas enteras: mandan sobre cualquier otra información.
3. **Solicitud** dentro del plazo, con la tasa, si se exige, y los documentos que pidan las bases.
4. **Pruebas o valoración de méritos** y lista de personas aprobadas.
5. **Nombramiento (personal funcionario) o contratación (personal laboral).**

Requisitos generales. Nacionalidad (con excepciones para otros países de la Unión y otros casos), capacidad para las tareas, tener 16 años cumplidos y no superar, en su caso, la edad de jubilación forzosa, no haber sido separado del servicio ni estar inhabilitado y tener la titulación exigida (TREBEP, art. 56.1). Las bases suelen exigir que los cumplas el último día del plazo de solicitudes: compruébalo en cada convocatoria.

Sistemas selectivos

Sistema	En qué consiste	Para quién
Oposición	Una o varias pruebas (exámenes teóricos, prácticos) que ordenan a los aspirantes	Funcionarios de carrera y personal laboral fijo
Concurso-oposición	Pruebas más valoración de méritos (experiencia, formación)	Funcionarios de carrera y personal laboral fijo
Concurso	Solo valoración de méritos según un baremo	Personal laboral fijo; para funcionarios de carrera, solo de forma excepcional y si lo prevé una ley

(TREBEP, art. 61.6 y 61.7.) Es el régimen general; algunos colectivos, como el personal de los servicios de salud, tienen normas propias. Las ofertas reservan un cupo de al menos el 7 % de las vacantes para personas con discapacidad, y dentro de él al menos el 2 % de las plazas ofertadas para personas con discapacidad intelectual (TREBEP, art. 59.1).

LA NORMA DICE

«Los sistemas selectivos de funcionarios de carrera serán los de oposición y concurso-oposición» (TREBEP, Real Decreto Legislativo 5/2015, art. 61.6).

Personal temporal y bolsas. Cuando hay que cubrir con urgencia un puesto de personal funcionario, la administración puede nombrar personal **interino** en cuatro casos, cada uno con sus límites: una plaza vacante, una sustitución, un programa temporal o un exceso de tareas. Ser interino no te convierte en funcionario de carrera (TREBEP, art. 10). El personal laboral temporal, en cambio, se contrata según la legislación laboral. Para elegir a ese personal con rapidez, muchas administraciones usan **bolsas de empleo**: listas de aspirantes ordenadas según sus bases, desde las que se hacen los llamamientos según la posición en la lista y las reglas de cada bolsa (disponibilidad, zona, especialidad). Cada administración regula las suyas: cómo te inscribes, qué méritos cuentan y cómo se ordena la lista.

Los servicios de salud. Su personal es personal estatutario y tiene una normativa específica, en la que el sistema general para el personal fijo es el concurso-oposición. Consulta siempre las bases y la regulación vigente de tu servicio de salud.

EN TU SECTOR

Busca qué administraciones u organismos públicos emplean a personas con tu titulación y si tienen bolsas abiertas.

CLAVE

En el empleo público, las bases de la convocatoria son tu manual de instrucciones.

ACTIVIDADES

10. Explica la diferencia entre oposición, concurso-oposición y concurso.
11. Busca en la web del servicio de empleo o de la función pública de tu comunidad una convocatoria de tu sector (vale una cerrada o la de un puesto relacionado con tu perfil). Anota dónde está publicada, qué requisitos pide y qué sistema selectivo usa.
12. ¿Qué diferencia hay entre una persona funcionaria de carrera y una interina?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Sara estudia la bolsa de TCAE

Sara encuentra una convocatoria (ficticia) del servicio de salud de su comunidad para formar una bolsa de empleo temporal de técnicos en cuidados auxiliares de enfermería. La analiza en cinco pasos.



LA CONVOCATORIA (RESUMEN)

Bolsa de empleo temporal de la categoría de Técnico en Cuidados Auxiliares de Enfermería. Requisitos: título de Técnico en Cuidados Auxiliares de Enfermería o equivalente, y los requisitos generales de acceso; todos deberán cumplirse en la fecha de inscripción. Plazo de inscripción: abierto de forma permanente; la lista se actualiza cada año con las inscripciones presentadas hasta el 31 de octubre. Méritos: experiencia en la categoría y formación relacionada, según el baremo del anexo. Inscripción por la sede electrónica del servicio de salud.

1. Dónde está publicada. En el boletín oficial de la comunidad y en la web del servicio de salud. Sara descarta lo que «le han dicho»: lo que vale son las bases.

2. Requisitos. Le falta uno: el título. Terminará el ciclo en junio. Como estas bases piden cumplir los requisitos en la fecha de inscripción, podrá inscribirse cuando tenga el título o pueda acreditarlo como digan las bases (en otras convocatorias puede variar).

3. Sistema. No hay examen: la lista se ordena con un baremo de méritos (experiencia y formación). No es una oposición, y entrar en la bolsa no da una plaza fija: da la posibilidad de que la llamen para nombramientos temporales.

4. Plazo. Como en esta convocatoria la lista se actualiza con las inscripciones hasta el 31 de octubre, se apunta en el calendario inscribirse en cuanto tenga el título para entrar en la siguiente actualización.

5. Qué puede hacer ya. Guarda las bases y el baremo, revisa qué formación cuenta como mérito y reúne los documentos (título, certificados). Y busca cuándo se publican las ofertas de empleo público de su categoría, pues a largo plazo quiere una plaza fija.

Resultado. (Recuerda: la convocatoria es ficticia; cada bolsa tiene sus propios plazos.) Sara sabe ahora que la bolsa no es una oposición, pero tampoco es «sin nada»: tiene requisitos, un plazo y un baremo. Y sabe qué hacer en junio.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué Sara no puede inscribirse todavía? b) ¿Qué diferencia hay entre entrar en la bolsa y conseguir una plaza fija? c) ¿Qué documento resuelve la duda entre sus dos compañeras?

PRACTICA

Prepara tu entrevista por competencias

Prepara tres respuestas con el método STAR para una entrevista de tu sector.

1. Elige una oferta real de tu sector (puedes usar la de la UT2).
2. Subraya tres competencias que pida (por ejemplo, trabajo en equipo, atención al cliente, organización).
3. Para cada una, escribe un ejemplo con el método STAR.
4. Ensaya en voz alta con otra persona de clase, que te hará las preguntas.

Ejemplo resuelto. Competencia «organización». S: «En la formación en empresa, en la oficina de un almacén». T: «Tenía que archivar los albaranes de un mes, que estaban sin ordenar». A: «Los ordené por cliente y fecha y preparé una hoja de cálculo para encontrarlos». R: «El equipo encontraba los albaranes en un minuto y la hoja se siguió usando».

MEJORA UNA RESPUESTA

Respuesta floja: «Soy muy organizado, siempre lo tengo todo ordenado». Le falta un ejemplo y un resultado. Respuesta mejorada: la de la caja de ejemplo, con situación, tarea, acción y resultado.

Competencia	Situación	Tarea	Acción	Resultado

Comprueba tu resultado. ☐ Cada ejemplo es real · ☐ La acción la hiciste tú (dices «yo», no solo «nosotros») · ☐ Hay un resultado concreto · ☐ Cada respuesta dura un minuto o algo más · ☐ La persona que te escucha entiende el ejemplo a la primera.

Para pensar. ¿Qué competencia te ha costado más demostrar con un ejemplo? ¿Dónde podrías conseguir uno?

LECTURA Y DEBATE

La dinámica de grupo



Rocío, técnica en Actividades Comerciales, llegó a la selección de una cadena de tiendas de deporte convencida de que tenía que destacar. Eran ocho personas y les dieron un caso: organizar en veinte minutos la apertura de una tienda nueva. Rocío habló la primera, propuso un plan completo y lo defendió cada vez que alguien sugería un cambio. Al final, el grupo presentó su plan. Unos días después la llamaron para darle una explicación: no había pasado. La persona de selección le dijo que sus ideas eran buenas, pero que no había escuchado a nadie y que un chico muy callado había tenido la mejor idea del día sin que nadie le hiciera caso. «En la tienda vas a trabajar en equipo todos los días», le dijo. En la siguiente dinámica, Rocío hizo preguntas, resumió lo que decían los demás y propuso votar. Pasó a la entrevista.

Caso ficticio

Para debatir. 1) ¿Qué evaluaba la empresa en la dinámica? 2) ¿Qué cambió Rocío la segunda vez? 3) Debate en grupos: «En una dinámica de grupo gana quien más habla». Valorad la iniciativa, la escucha, el liderazgo y el resultado del grupo, y anotad dos conductas observables que ayudan al trabajo en equipo.

APRENDE CON LA IA

Una alumna, Marina, que estudia Técnico en Farmacia y Parafarmacia, pregunta a un asistente de IA: «¿Cómo se entra en la bolsa de técnicos de farmacia de un hospital público?». La respuesta tiene dos errores:

RESPUESTA DE LA IA

«Para entrar en cualquier bolsa de empleo público tienes que aprobar un examen tipo test que es igual en toda España. Las convocatorias se publican en las redes sociales del hospital, así que síguelas para enterarte.»

Pista: repasa 3.5. **Instrucciones:** localiza los dos errores y reescribe la respuesta.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

1. ¿Qué diferencia hay entre reclutar y seleccionar?

2. Nombra cuatro tipos de pruebas de selección y qué mide cada una.

3. ¿En qué consiste el método STAR?

4. ¿Qué diferencia hay entre una videoentrevista en directo y una grabada?

5. ¿Por qué la normativa europea prevé supervisión humana cuando una empresa usa IA para seleccionar personal?

6. ¿Qué son la oferta de empleo público y la convocatoria?

Aplica

7. Jon tiene una entrevista para un puesto de electromecánico. Prepara con él tres preguntas que probablemente le harán y tres que podría hacer él.

8. En una entrevista le preguntan a Paula si tiene alguna enfermedad. ¿Pueden hacerle esa pregunta? ¿Qué le aconsejas responder?

9. Claudia ha grabado su videoentrevista con la ventana detrás, a contraluz, y leyendo un papel. ¿Qué tres cosas le aconsejas cambiar?

10. Bruno ha superado una oposición, ha sido nombrado y ha tomado posesión como funcionario de carrera. Yasmín figura en una bolsa de empleo. ¿Qué situación tiene cada uno?

11. Pide a un asistente de IA que te haga una entrevista simulada para un puesto de tu sector (sin tus datos identificativos). Después, evalúa tus respuestas con el método STAR y anota qué consejos de la IA aceptas y cuáles no con dos criterios: si tienen relación con el puesto y si evitan cualquier discriminación.

Investiga

12. Busca en la web de tu servicio público de salud, de tu ayuntamiento o de la función pública de tu comunidad una bolsa de empleo abierta o una convocatoria reciente (aunque el plazo esté cerrado) para tu titulación. Anota los requisitos y cómo se ordena la lista.

13. Busca en la web de la Agencia Española de Protección de Datos o en el texto consolidado del Reglamento europeo de inteligencia artificial qué garantías se piden cuando se usa la IA para seleccionar personal y desde cuándo se aplican.

14. Busca una convocatoria de empleo público fijo de tu titulación y compárala con una bolsa de empleo temporal: requisitos, pruebas o méritos y qué consigues al superar cada proceso.

MI ITINERARIO · FICHA 15

Preparo mi entrevista.
La empresa y el puesto (con dos datos de la empresa): _____
Mis tres competencias clave con su ejemplo STAR: _____
Mi respuesta a «Háblame de ti» (cuatro líneas): _____
Dos preguntas que haré yo: _____
Mi lista para la videoentrevista: _____
Si me interesa el empleo público, una bolsa o convocatoria de mi titulación y sus requisitos: _____

OJO PROFESIONAL

Una entrevista con preguntas que no tocan

Este es el guion de preguntas que un encargado de tienda ha preparado para entrevistar a Samuel, técnico en Mantenimiento Electromecánico, para un puesto de mantenimiento. Cinco de sus ocho preguntas son inadecuadas: localízalas, explica por qué no deben hacerse y propón una pregunta alternativa sobre el puesto, o «no procede» si el puesto no necesita esa información.

GUION DE LA ENTREVISTA

1. «¿Qué tareas de mantenimiento hiciste en tu formación en empresa?»
2. «¿Estás casado o piensas tener hijos pronto?»
3. «Cuéntame una avería que resolviste. ¿Qué hiciste tú?»
4. «¿Tienes alguna enfermedad o tomas alguna medicación?»
5. «¿De dónde son tus padres?»
6. «¿Puedes trabajar a turnos, como dice la oferta?»
7. «¿Vas a la iglesia o a la mezquita?»
8. «¿Cuántos años tienes? Es que buscamos a alguien joven.»

Caso ficticio

Pregunta n.º	Por qué no debe hacerse	Pregunta alternativa sobre el puesto, o «no procede»

Para pensar. Si en una entrevista te hacen una pregunta así, ¿cómo la reconducirías con educación?

AUTOEVALUACIÓN

Elige la respuesta correcta en cada pregunta. Si fallas alguna, vuelve al apartado que se indica.

1. Seleccionar es... (3.1)
a) publicar la oferta.
b) atraer candidaturas.
c) elegir entre las candidaturas a la persona más adecuada.

2. Una vacante que se ofrece primero a la plantilla es reclutamiento... (3.1)
a) interno.
b) externo.
c) automático.

3. Una prueba que te pide hacer una tarea del puesto es... (3.2)
a) psicotécnica.
b) profesional o práctica.
c) de personalidad.

4. En una dinámica de grupo suma... (3.2)
a) hablar más que nadie.
b) escuchar y ayudar al grupo a llegar a una solución.
c) no participar.

5. En el método STAR, la R significa... (3.3)
a) requisito.
b) respuesta.
c) resultado.

6. En una entrevista de trabajo, ¿qué no pueden preguntarte? (3.3)
a) Por tus condiciones de salud.
b) Por tu experiencia.
c) Por tu disponibilidad para el horario de la oferta.

7. En una videoentrevista conviene... (3.4)
a) mirar a la cámara cuando hablas.
b) ponerte a contraluz.
c) leer las respuestas.

8. La normativa europea considera los sistemas de IA para seleccionar personal... (3.4)
a) prohibidos siempre.
b) sin ningún riesgo.
c) de alto riesgo, con garantías previstas como la supervisión humana.

9. El sistema selectivo general de los funcionarios de carrera es... (3.5)
a) el sorteo.
b) la oposición o el concurso-oposición.
c) la entrevista.

10. Una bolsa de empleo sirve para... (3.5)
a) cubrir puestos temporales llamando a las personas inscritas por orden.
b) conseguir una plaza fija sin requisitos.
c) publicar la oferta de empleo público.

Ya sé...

- ☐ explicar cómo reclutan y seleccionan hoy las empresas;
- ☐ prepararme para las pruebas de selección más habituales;
- ☐ preparar una entrevista con ejemplos de lo que sé hacer;
- ☐ afrontar una videoentrevista y explicar qué papel puede tener la IA en mi selección;
- ☐ explicar cómo se accede al empleo público y cómo funcionan las bolsas.



UNIDAD 4

Comunicación eficaz e inteligencia emocional

Bloque 2 · Competencias personales, sociales y emocionales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- identificar las competencias personales y sociales que más piden las empresas de tu sector;
- comunicarte de forma eficaz de palabra, sin palabras y por escrito, adaptándote a cada situación;
- escuchar de forma activa y expresar lo que piensas con empatía y asertividad;
- reconocer tus emociones y canalizarlas en el trabajo;
- preparar y presentar un pitch personal y hablar en público con seguridad.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lucía lleva un año en la recepción de la clínica dental. El lunes, un paciente llegó muy enfadado: le habían cobrado dos veces la misma revisión. Levantó la voz delante de la sala de espera. Lucía se puso roja, se defendió («Yo no he sido») y el paciente se marchó más enfadado todavía. Esa tarde, su jefa le dijo: «Sabes hacer tu trabajo; ahora tienes que aprender a manejar estas situaciones». Mientras tanto, su primo Dani tiene que presentar un trabajo en clase y solo de pensarlo le tiemblan las manos.

Al terminar esta unidad sabrás comunicarte mejor y gestionar lo que sientes, y ayudarás a Lucía a atender la próxima reclamación.

Para empezar

1. Piensa en una persona que comunica bien. ¿Qué hace que te guste escucharla?
2. ¿Qué te dice el cuerpo de alguien antes de que hable?
3. Cuando alguien te grita, ¿qué sueles hacer?
4. ¿Cómo te sientes cuando tienes que hablar delante de un grupo?

Mapa de la unidad



4.1 Las competencias que piden las empresas

Tu título demuestra que sabes hacer tu trabajo. Pero las empresas también se fijan en cómo lo haces: cómo te comunicas, cómo trabajas con otras personas y cómo reaccionas cuando algo sale mal. Son las competencias personales y sociales.

Competencias muy valoradas por las empresas

Competencia	Qué significa en el trabajo	Un ejemplo
Comunicación	Explicar con claridad y adaptarte a quien te escucha	Explicar un presupuesto a un cliente sin tecnicismos
Trabajo en equipo	Cooperar para lograr un objetivo común	Cubrir a una compañera para que el servicio no se pare
Pensamiento analítico y resolución de problemas	Entender qué falla y buscar una solución	Revisar paso a paso por qué no cuadra una factura
Flexibilidad y adaptación	Ajustarte a cambios de tareas o herramientas e imprevistos	Aprender a usar una herramienta nueva o reorganizar una tarea ante un imprevisto
Inteligencia emocional	Reconocer y gestionar tus emociones y las de los demás	Mantener la calma ante un cliente enfadado
Responsabilidad e iniciativa	Cumplir y proponer mejoras	Avisar de un error antes de que llegue al cliente

Es una selección, no un ranking.

DATO 2026

Siete de cada diez empresas encuestadas por el Foro Económico Mundial en todo el mundo consideran el pensamiento analítico una competencia esencial, y la siguen la resiliencia, la flexibilidad y la agilidad. Según esas empresas, el 39 % de las competencias actuales de los trabajadores se transformará o quedará obsoleto entre 2025 y 2030 (The Future of Jobs Report 2025).

Cómo saber cuáles pide tu sector. Lee las ofertas que analizaste en la UT1: las competencias aparecen en los requisitos («capacidad de trabajo en equipo», «orientación al cliente»). Cuenta cuáles se repiten y ordénalas. Ese ranking te dice en qué fijarte.

CLAVE

Una competencia no se dice, se demuestra con un ejemplo.

EN TU SECTOR

Pregunta a alguien que trabaje en tu sector qué competencia personal echa más en falta en las personas que empiezan.

ACTIVIDADES

1. Consulta al menos cinco ofertas comparables de tu sector y haz un ranking de las competencias personales y sociales que aparecen. Anota en cuántas ofertas aparece cada una (puede haber empates o menos de cinco competencias: no inventes ninguna).
2. Elige dos competencias del ranking y escribe un ejemplo tuyo que las demuestre (de tus prácticas, un proyecto de clase o tu vida diaria).
3. Da dos razones, a partir de este apartado y del Dato 2026, por las que las empresas valoran la flexibilidad y la capacidad de adaptación.

Puesto	Competencia	En cuántas ofertas aparece
1		
2		
3		
4		
5		

4.2 Comunicación verbal, no verbal y escrita

Comunicar no es solo hablar: es conseguir que la otra persona entienda lo que quieres decir. En el trabajo te comunicas de tres formas, y cada una tiene sus ventajas y sus riesgos.

Tres formas de comunicarte en el trabajo

Forma	Qué incluye	Ventaja	Riesgo	Consejo
Oral	Lo que dices y cómo lo dices (tono, volumen, ritmo)	Es rápido y permite aclarar dudas al momento	Lo dicho no queda registrado	Frases cortas, vocabulario adaptado a quien te escucha
No verbal	Mirada, gestos, postura, distancia, expresión de la cara	Transmite emociones y refuerza el mensaje	Puede contradecir lo que dices	Atención visual natural y respetuosa, postura abierta, gestos tranquilos
Escrita	Correos, mensajes, informes, notas	Queda constancia y se puede revisar	El tono se malinterpreta con facilidad	Asunto claro, saludo, mensaje breve, revisión antes de enviar

El canal es el medio (en persona, llamada, correo, mensaje); lo no verbal acompaña siempre a lo que dices.

Adapta tu mensaje. No hablas igual a un cliente que a tu equipo, ni escribes igual un mensaje rápido que un correo a la dirección. Antes de comunicar, piensa: ¿quién me escucha?, ¿qué necesita saber?, ¿qué canal es mejor? Un problema delicado se trata mejor en persona; un acuerdo con fechas, mejor por escrito.

UN CORREO PROFESIONAL

1. Asunto concreto («Cambio de turno del viernes 14»)
2. Saludo
3. Una idea por párrafo
4. Petición clara
5. Despedida y firma
6. Revisión de ortografía y destinatarios antes de enviar

CLAVE

Cuando tus palabras y tus gestos no coinciden, puedes generar dudas sobre tu mensaje.

ACTIVIDADES

4. Elige el canal más adecuado (en persona, llamada, correo o mensaje) para cada caso y justifica tu elección; puede haber más de una respuesta válida: a) avisar de que llegarás diez minutos tarde; b) pedir a tu responsable un cambio de vacaciones; c) explicar a un cliente un retraso en su pedido; d) enviar un presupuesto.
5. Reescribe este correo para que sea profesional: «ola, mañana no puedo ir xq tengo medico, ya lo recupero. Saludos». No hace falta dar detalles médicos.

Caso	Canal	Por qué
a)		
b)		
c)		
d)		

Correo reescrito (actividad 5)

4.3 Escucha activa, empatía y asertividad

Para comunicarte bien, primero tienes que escuchar. Y cuando hables, tienes que decir lo que piensas sin pisar a nadie y sin dejar que te pisen.

Escucha activa. Escuchar con atención y demostrarlo: mirar a la persona, no interrumpir, asentir, hacer preguntas («¿Me puedes decir cuándo pasó?») y resumir lo que has entendido («Si te he entendido bien, te han cobrado dos veces la revisión»).

Empatía. Ponerte en el lugar de la otra persona para entender cómo se siente, aunque no estés de acuerdo con ella: «Entiendo que le moleste; a mí también me molestaría».

Asertividad. Tres estilos ante la misma situación: un compañero que te pide por tercera vez que hagas su parte.

Estilo	Ejemplo	Efecto
Pasivo	«Vale, no pasa nada, ya lo hago yo.»	Acumulas malestar y el problema se repite
Agresivo	«¡Siempre igual! Hazlo tú, que para eso te pagan.»	La relación se rompe y el otro se defiende
Asertivo	«Esta semana no puedo hacer tu parte porque tengo la mía. Si te atascas, te ayudo a organizarte.»	Dices lo que piensas, respetas al otro y buscas una solución

Otro escenario: el taller. Ismael trabaja en un taller de reparación de vehículos. Una clienta llega enfadada porque la factura es más alta que el presupuesto que firmó. Ismael la escucha sin interrumpir y resume su queja («Le preocupa que el importe sea mayor del que aceptó»). Después le enseña el presupuesto firmado y el aviso que le hizo el taller durante la reparación: apareció una avería que no se veía al principio, le comunicaron su importe y ella dio su conformidad. También le enseña la pieza cambiada y le explica con palabras sencillas por qué hizo falta. La clienta se va sin sonreír, pero entiende la factura.

CLAVE

Escuchar no es esperar tu turno para hablar.

ACTIVIDADES

6. Responde de forma pasiva, agresiva y asertiva a esta situación: tu responsable te pide que te quedes una hora más por tercera vez esta semana y tú tienes clase. (Se valora solo la asertividad; tu jornada la fijan la ley, tu convenio y tu contrato.)
7. ¿Qué técnicas de escucha activa usa Ismael? ¿Qué tenía que hacer el taller antes de reparar la avería que no estaba en el presupuesto?

4.4 Inteligencia emocional

Las emociones no se pueden apagar, pero sí se pueden reconocer y gestionar. La inteligencia emocional es la capacidad de entender lo que sientes tú y lo que sienten los demás, y de usar esa información para actuar mejor.

Un modelo: los cinco componentes propuestos por Daniel Goleman

1. **Conocerte (autoconciencia):** darte cuenta de lo que sientes y de por qué.
2. **Regularte (autorregulación):** gestionar cómo reaccionas, sobre todo bajo tensión.
3. **Motivarte:** mantener el esfuerzo hacia tus objetivos aunque cueste.
4. **Empatía:** captar lo que sienten los demás.
5. **Habilidades sociales:** relacionarte bien, cooperar y resolver desacuerdos.

Canaliza tus emociones: para, nombra, respira, elige

Para
No respondas en caliente.

Nombra lo que sientes
«Estoy enfadada», «Estoy nervioso». Ponerle nombre ayuda a tomar distancia.

Respira
Unas cuantas respiraciones lentas antes de hablar.

Elige cómo responder
Piensa qué quieres conseguir y responde de forma asertiva.

Flexibilidad. Ser flexible es aceptar que las cosas no siempre salen como habías previsto: un cambio de turno, una tarea nueva, una crítica. Una crítica constructiva sobre tu trabajo no tiene por qué ser un ataque personal: escúchala, pregunta qué esperan de ti y quédate con lo que te sirve. Otra cosa son las críticas que humillan u ofenden: esas no tienes que aceptarlas, y puedes comunicarlas a quien corresponda.



CLAVE
Sentir rabia o nervios es normal; lo que cuenta es qué haces con ellos.

ACTIVIDADES
8. Piensa en una situación sin mucha carga personal en la que alguien reaccionó en caliente (puede ser tuya o inventada). Aplica los cuatro pasos y escribe cómo podría haberse respondido.
9. Te dicen que el informe que entregaste tiene varios errores. Escribe dos formas de reaccionar: una defensiva y otra flexible.

Paso	Cómo podría haberse respondido
Para	
Nombra lo que sientes	
Respira	
Elige cómo responder	

Reacción defensiva	Reacción flexible

4.5 Hablar en público y tu pitch personal

En una entrevista, en una reunión o al presentar un proyecto, tendrás que hablar delante de otras personas. Casi todo el mundo se pone nervioso; la diferencia está en la preparación.

Antes, durante y después

- **Antes:** prepara un mensaje principal, ordena tus ideas en tres partes y ensaya en voz alta, mejor delante de alguien.
- **Durante:** dirige la mirada al público con naturalidad, habla despacio, haz pausas y usa las manos con naturalidad. Si te quedas en blanco, respira y vuelve a tu idea principal.
- **Después:** pide una opinión sincera y anota qué mejorarías.

Tu pitch personal. En esta unidad, es una presentación de ti mismo de unos 60 segundos, útil en entrevistas, ferias de empleo o cuando conoces a alguien de tu sector.

1. **Quién eres:** nombre y lo que estudias o haces.
2. **Qué sabes hacer:** dos competencias con un ejemplo breve.
3. **Qué te diferencia:** tu aporte de valor (tu frase de marca personal, UT2).
4. **Qué buscas:** el puesto o la oportunidad que te interesa.

CLAVE
Un buen pitch no se memoriza palabra por palabra: se ensaya hasta que suena natural.

ACTIVIDADES
10. Escribe un primer borrador de tu pitch personal con las cuatro partes. Lo mejorarás y lo ensayarás en la práctica.
11. ¿Qué tres consejos darías a Dani para su presentación?

Parte	Mi borrador
Quién eres	
Qué sabes hacer	
Qué te diferencia	
Qué buscas	

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Lucía atiende una reclamación



Dos semanas después, otra paciente llega a la recepción muy enfadada: dice que le han dado cita para un día en que la clínica está cerrada y ha perdido una mañana de trabajo. Esta vez, Lucía aplica lo aprendido en cinco pasos.

Caso ficticio

1. Para y respira. Nota que se le acelera el corazón y que le sale defenderse. Respira antes de hablar.

2. Escucha sin interrumpir. Deja que la paciente lo cuente todo, la mira y asiente.

3. Muestra empatía y resume. «Entiendo que esté molesta: ha perdido una mañana. Si lo he entendido bien, la cita que le dimos era para el sábado, y el sábado cerramos.»

4. Busca la solución. Comprueba la agenda: el error fue de la clínica. Lo reconoce («Tiene razón, el error ha sido nuestro»), le ofrece la primera cita libre y le explica cómo presentar una reclamación por escrito si lo desea.

5. Cierra y aprende. Agradece a la paciente su paciencia y avisa a su jefa para que revisen cómo se dan las citas.

Resultado. La paciente sale con una cita nueva y sin gritos en la sala de espera. Lucía ha evitado ponerse a la defensiva y ha respondido de forma asertiva: ha resuelto el problema y ha propuesto una mejora.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué técnica de la inteligencia emocional usa Lucía en el paso 1? b) ¿Qué frase demuestra escucha activa? c) ¿Por qué el paso 5 es tan importante como los anteriores?

PRACTICA

Prepara y presenta tu pitch personal

Prepara tu pitch personal de 60 segundos y preséntalo en clase.

1. Mejora el borrador de la actividad 10.
2. Cronométralo en voz alta: entre 50 y 70 segundos.
3. Ensáyalo tres veces, una de ellas delante de otra persona.
4. Preséntalo en clase y evalúalo con la rúbrica. Si lo grabas, hazlo con los medios y las normas de privacidad de tu centro; no hace falta publicarlo.

Ejemplo resuelto. «Hola, soy Laia. Estoy terminando el ciclo de Gestión Administrativa y he hecho mi formación en empresa en una gestoría de mi barrio. Allí aprendí a llevar la agenda de cuatro personas y a atender a clientes por teléfono y en persona. Lo que más me gustó fue reorganizar el archivo de clientes: lo pasé a carpetas digitales con un índice, y ahora el equipo encuentra un expediente en la mitad de tiempo. Soy ordenada y me gusta resolver problemas, y sé tratar con calma a la gente, también cuando llega con prisa o enfadada. Lo que me diferencia es que uno las dos cosas: orden y trato con las personas. Ahora busco un puesto de administración en una empresa donde pueda atender a clientes y seguir aprendiendo.»

Rúbrica

Criterio	Lo consigo	Casi	Todavía no
Contenido	Las cuatro partes, con un ejemplo concreto y real	Tres partes, o las cuatro sin ejemplo	Dos partes o menos
Voz	Se oye bien, ritmo tranquilo y alguna pausa	Se oye, pero va deprisa o sin pausas	Cuesta oírlo o entenderlo
Lenguaje no verbal	Mirada al público, postura abierta, gestos naturales	Lo hace a ratos o mira mucho el papel	Lee todo el tiempo o se esconde
Tiempo	Entre 50 y 70 segundos	Entre 40 y 49 o entre 71 y 80 segundos	Menos de 40 o más de 80 segundos

Cómo usarla: marca un nivel por criterio. Con tres o cuatro «Lo consigo» y ningún «Todavía no», tu pitch está listo; si no, mejora primero los criterios más flojos y vuelve a ensayar.

Comprueba tu resultado. ☐ Tu pitch tiene las cuatro partes · ☐ Incluye un ejemplo real · ☐ Dura entre 50 y 70 segundos · ☐ Diriges la mirada al público o a la cámara · ☐ Suena natural, no leído.

Para pensar. ¿Qué parte de tu pitch te ha costado más? ¿Qué cambiarías para una entrevista concreta?

LECTURA Y DEBATE

El correo de las dos de la madrugada



Mateo, técnico en Sistemas Microinformáticos y Redes, llevaba tres meses en una empresa de soporte informático y estaba contento: aprendía mucho y el equipo le caía bien. Un viernes, su responsable le reprochó delante de todo el equipo un fallo en una instalación que, en realidad, había hecho otro compañero. Mateo se quedó helado y no dijo nada. Pasó la tarde dándole vueltas. Esa noche no podía dormir. A las dos de la madrugada abrió el portátil y escribió un correo largo, con mayúsculas y reproches, con copia a todo el departamento. Lo tenía listo para enviar cuando recordó un consejo de su tutora de prácticas: «Lo que escribas enfadado, léelo al día siguiente». Lo guardó como borrador. El lunes lo releyó y se dio cuenta de que habría quedado fatal. Pidió a su responsable diez minutos a solas, le explicó con calma quién había hecho la instalación y le dijo cómo se había sentido. Su responsable le pidió disculpas.

Caso ficticio

Para debatir. 1) ¿Qué emociones sintió Mateo y en qué momentos? 2) ¿Qué habría pasado si hubiera enviado el correo? 3) Debate en grupos: «Es mejor callarse ante una injusticia en el trabajo para no tener problemas». Valorad la asertividad, el canal elegido y el momento.

APRENDE CON LA IA

Una alumna, Noelia, técnica en Comercio en prácticas en una tienda de electrodomésticos, pide a un asistente de IA: «Escribe una respuesta a un cliente que se queja porque su lavadora llegó con un golpe». La respuesta tiene dos errores:

RESPUESTA DE LA IA

«Estimado cliente: lamentamos lo ocurrido, aunque seguramente el golpe se produjo al subirla a su casa. Le devolveremos el doble del precio como compensación. Atentamente.»

Pista: repasa 4.2 y 4.3. **Instrucciones:** localiza los dos errores y reescribe la respuesta: reconoce la incidencia, pide los datos necesarios (pedido, fotos del golpe) y explica cómo la tramitará la tienda.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

1. ¿Qué son las competencias personales y sociales? Pon tres ejemplos.

2. ¿Qué ventaja y qué riesgo tiene la comunicación escrita?

3. ¿Qué es la escucha activa? Nombra tres técnicas.

4. ¿Qué diferencia hay entre una respuesta pasiva, una agresiva y una asertiva?

5. ¿Cuáles son los cinco componentes de la inteligencia emocional?

6. ¿Qué cuatro partes tiene un pitch personal?

Aplica

7. Elena está atendiendo a un cliente por teléfono y un compañero le habla a la vez. ¿Qué le aconsejas para escuchar bien al cliente?

8. Rubén mira el móvil mientras su jefa le explica una tarea, aunque dice que la está escuchando. ¿Qué mensaje transmite su lenguaje no verbal?

9. Un cliente le dice a Carla delante de otras personas: «Llevo diez minutos esperando y nadie me hace caso». Aplica los cuatro pasos para canalizar la emoción y escribe su respuesta.

10. Asier tiene que explicar a una persona mayor cómo usar la aplicación para pedir cita médica. ¿Cómo debe adaptar su mensaje?

11. Pide a un asistente de IA que te haga tres preguntas difíciles sobre tu pitch como si fuera un entrevistador (sin darle datos personales innecesarios). Escribe tus respuestas mejoradas y, en dos líneas, qué has aprendido.

Investiga

12. Busca el informe The Future of Jobs Report más reciente del Foro Económico Mundial y anota el año del informe y las tres competencias cuya importancia se prevé que crezca más.

13. Busca en una red profesional dos ofertas de tu sector y anota qué competencias personales piden y con qué palabras.

14. Busca una charla breve de una persona de tu sector (un vídeo de una feria, una jornada o una entrevista) y anota dos recursos que use para comunicar bien.

MI ITINERARIO · FICHA 16

Mi pitch personal.
Mis tres competencias personales más fuertes con un ejemplo: _____
La competencia que quiero mejorar y cómo: _____
Quién soy (una línea): _____
Qué sé hacer y qué me diferencia (dos líneas): _____
Qué busco (una línea): _____
Mi nota en la rúbrica y qué voy a mejorar: _____

OJO PROFESIONAL

Un mensaje al equipo con errores

Este es el mensaje que Lidia, auxiliar en la recepción de un centro de fisioterapia, escribe en el grupo de mensajería del equipo. Cinco de sus ocho líneas tienen errores: localízalos y explica cómo deberían ser.

MENSAJE DE LIDIA AL GRUPO DEL EQUIPO

1. «Buenos días, equipo.»
2. «OTRA VEZ ALGUIEN HA DEJADO LA AGENDA SIN ACTUALIZAR!!!»
3. «El paciente Juan Pérez, el de la hernia, se ha quejado.»
4. «He cambiado su cita al jueves a las 10.»
5. «Ya sabéis quién es el que siempre se olvida...» (con un emoji de ojos en blanco)
6. «Os recuerdo que hay que actualizar la agenda en cuanto se cambia una cita.»
7. «Si no os parece bien, me da igual.»
8. «Eso, y el viernes no vengo, que tengo cosas.»

Caso ficticio

Línea n.º	Qué falla	Cómo debería ser

Para pensar. ¿Qué parte del mensaje de Lidia debería hablar en persona, y con quién?

AUTOEVALUACIÓN

Elige la respuesta correcta en cada pregunta. Si fallas alguna, vuelve al apartado que se indica.

1. Las competencias personales y sociales se demuestran mejor... (4.1)
a) diciéndolas en el CV.
b) con un ejemplo concreto.
c) con un título.

2. Según el Foro Económico Mundial, la competencia que siete de cada diez empresas consideran esencial es... (4.1)
a) el pensamiento analítico.
b) la programación.
c) la caligrafía.

3. Para pactar fechas con un cliente conviene... (4.2)
a) un comentario de pasillo.
b) un mensaje con emojis.
c) dejarlo por escrito.

4. Si tus palabras y tus gestos no coinciden... (4.2)
a) da igual.
b) puedes generar dudas sobre tu mensaje.
c) tu mensaje se entiende mejor.

5. Resumir lo que te han dicho («Si te he entendido bien...») es una técnica de... (4.3)
a) asertividad agresiva.
b) comunicación escrita.
c) escucha activa.

6. «Esta semana no puedo hacer tu parte; si te atascas, te ayudo» es una respuesta... (4.3)
a) asertiva.
b) pasiva.
c) agresiva.

7. El primer paso para canalizar una emoción es... (4.4)
a) responder rápido.
b) parar.
c) olvidarla.

8. Ponerse en el lugar de la otra persona es... (4.4)
a) empatía.
b) motivación.
c) regulación.

9. En la propuesta de esta unidad, un pitch personal dura... (4.5)
a) unos diez minutos.
b) unos 60 segundos.
c) lo que haga falta.

10. Si te quedas en blanco al hablar en público... (4.5)
a) te vas.
b) pides perdón varias veces.
c) respiras y vuelves a tu idea principal.

Ya sé...

- ☐ identificar las competencias personales y sociales que más piden las empresas de mi sector;
- ☐ comunicarme de forma eficaz de palabra, sin palabras y por escrito;
- ☐ escuchar de forma activa y expresar lo que pienso con empatía y asertividad;
- ☐ reconocer mis emociones y canalizarlas en el trabajo;
- ☐ preparar y presentar mi pitch personal.



UNIDAD 5

Trabajo en equipo y liderazgo

Bloque 2 · Competencias personales, sociales y emocionales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- distinguir un grupo de un equipo y saber qué necesita un equipo para funcionar;
- reconocer los roles, las fases de un equipo y las formas de tomar decisiones;
- compartir el liderazgo y asumir la responsabilidad de lo que decide el equipo;
- trabajar con herramientas colaborativas digitales;
- evaluar tu participación y la de tu equipo.

SITUACIÓN DE PARTIDA

El centro integrado de FP de Valdeluz organiza un reto interciclos: equipos de alumnado de distintos ciclos tienen que proponer una solución a un problema social de la ciudad. Dani, Sara e Iker no se conocían y les ha tocado juntos. En la primera reunión, Dani habla sin parar de ideas, Iker abre un documento compartido y empieza a tomar notas y Sara apenas dice nada. Al terminar, nadie sabe qué tiene que hacer cada uno. «Somos tres personas en una mesa, pero todavía no somos un equipo», dice Sara al salir.

Al terminar esta unidad sabrás qué necesita un equipo para funcionar y formarás el tuyo para el proyecto que desarrollarás hasta final de curso.

Para empezar

1. Piensa en el mejor equipo en el que has estado (de clase, de deporte, de trabajo). ¿Qué lo hacía bueno?
2. ¿Qué te molesta más cuando trabajas en grupo?
3. ¿Hace falta un jefe en todos los equipos? ¿Por qué?
4. ¿Qué herramientas usas para hacer trabajos con otras personas?

Mapa de la unidad



5.1 Grupo y equipo

Un grupo es un conjunto de personas que coinciden en un lugar o en una tarea. Un equipo es un grupo que comparte un objetivo, se reparte el trabajo y responde en común del resultado. En casi todos los trabajos vas a formar parte de equipos.

¿Grupo o equipo?

	Grupo	Equipo
Objetivo	Puede ser común, pero con poca coordinación	Común, conocido y aceptado por todos
Tareas	Cada persona hace lo suyo, sin depender de los demás	Repartidas y dependientes: lo que hace una persona afecta a las demás
Responsabilidad	Individual	Individual y compartida
Comunicación	Ocasional	Frecuente y abierta
Resultado	Suma de partes	Algo que nadie lograría solo

Qué necesita un equipo para funcionar

1. Un objetivo claro
Que todos conocen y aceptan.

2. Tareas y responsabilidades repartidas
Quién hace qué y para cuándo.

3. Normas de funcionamiento
Cómo nos comunicamos, cuándo nos reunimos, qué pasa si alguien falla.

4. Confianza
Poder decir «no lo sé» o «me he equivocado» sin miedo.

5. Seguimiento
Revisar cada cierto tiempo cómo vamos.

CLAVE

Un equipo no nace, se construye: con un objetivo, unas normas y confianza.

EN TU SECTOR

Piensa en un equipo real de tu futuro sector profesional. ¿Qué ocurriría si sus miembros no coordinaran las tareas?

ACTIVIDADES

1. Di si cada caso es un grupo o un equipo y por qué: a) los pasajeros de un autobús; b) el personal de una cocina que se reparte las partidas durante el servicio y se avisa de cada plato; c) las personas que esperan en una consulta; d) una clase que prepara una feria de empleo con tareas repartidas y una persona responsable de cada stand.
2. Escribe tres normas de funcionamiento que propondrías a un equipo de clase.

Caso	¿Grupo o equipo?	Por qué
a)		
b)		
c)		
d)		

N.º	Norma de funcionamiento (actividad 2)
1	
2	
3	

5.2 Roles, fases y toma de decisiones

En un equipo cada persona aporta algo distinto. Además, los equipos pasan por varias fases y necesitan una forma clara de tomar decisiones.

Roles en un equipo. Un modelo muy conocido, el de Meredith Belbin, describe nueve roles de equipo, es decir, formas de comportarse que las personas suelen mostrar al trabajar con otras. Los agrupa en tres tipos.

Tipo de rol	Qué aporta	Riesgo si se exagera
Mentales (cerebro, monitor evaluador, especialista)	Proponen ideas nuevas, analizan las opciones con calma y aportan conocimiento técnico	Se dispersan, frenan al equipo o se encierran en su tema
Sociales (coordinador, cohesionador, investigador de recursos)	Reparten tareas, escuchan, mantienen unido al equipo y buscan contactos e información fuera	Evitan los desacuerdos necesarios o pierden el interés pronto
De acción (impulsor, implementador, finalizador)	Empujan, convierten las ideas en tareas y cuidan los detalles y los plazos	Presionan demasiado o se pierden en detalles

Los roles son comportamientos, no etiquetas de personalidad. Nadie tiene un solo rol: la mayoría combinamos dos o tres, y un equipo funciona mejor cuando hay variedad.

Las fases de un equipo, según el modelo de Bruce Tuckman

1. Formación
Las personas se conocen; hay cortesía y algo de incertidumbre.

2. Conflicto
Aparecen desacuerdos sobre cómo hacer las cosas. Es normal y, bien gestionado, útil.

3. Normalización
El equipo pacta normas y reparte papeles.

4. Rendimiento
El equipo trabaja con autonomía y logra resultados.

5. Cierre
El proyecto termina y se valora lo aprendido.

Es un modelo orientativo, no un camino fijo: un equipo puede volver a una fase anterior cuando cambian sus miembros o surgen problemas nuevos.

Formas de tomar decisiones

Forma	Cómo funciona	Cuándo usarla
Consenso	Se busca una solución que todos puedan aceptar	Decisiones importantes que afectan a todos
Votación por mayoría	Se elige la opción con más votos	Cuando hay que decidir rápido y hay opciones claras
Decisión de una persona tras consultar	Quien coordina decide después de escuchar	Asuntos urgentes o de su responsabilidad

Tomada la decisión de la forma acordada, todo el equipo colabora para llevarla a cabo. Quien votó en contra puede expresar su desacuerdo y advertir de riesgos, pero no bloquea el trabajo, salvo que la decisión incumpla una norma.



CLAVE
El desacuerdo no es el problema; el problema es no saber cómo resolverlo.

ACTIVIDADES
3. ¿Qué tipo de rol (mental, social o de acción) crees que asumes tú con más frecuencia? Pon un ejemplo de algo concreto que hiciste en un trabajo de equipo.
4. ¿En qué fase está el equipo de Dani, Sara e Iker en la situación de partida? ¿Y en el cómic? Justifica.
5. ¿Qué forma de decisión usarías para elegir el problema social del reto? ¿Y para elegir el color de la presentación?

Decisión (actividad 5)	Forma de decidir y por qué
Problema social del reto	
Color de la presentación	

5.3 Liderazgo compartido

Liderar no es mandar. Es ayudar al equipo a avanzar hacia su objetivo. En muchos equipos actuales el liderazgo no lo ejerce siempre la misma persona: se comparte según la tarea y lo que sabe cada uno.

Cómo se comparte.

- **Liderazgo según la tarea:** puede coordinar cada tarea quien tenga los conocimientos adecuados, con el acuerdo del equipo (la persona que domina el diseño, la presentación de ese día; la que conoce el sector, el contacto con una entidad). Saber más de un tema no da derecho a decidir por todos.
- **Roles rotatorios:** coordinación, secretaría (toma notas y redacta el acta) y control del tiempo cambian de persona cada cierto tiempo.
- **Decisiones abiertas:** todas las personas pueden proponer, y las decisiones se explican.



Qué hace una buena persona líder. Escucha, reparte el trabajo con justicia, reconoce lo que aporta cada uno, da ejemplo y asume los errores del equipo como propios.

Responsabilidad compartida. Si algo sale mal, el equipo no busca culpables: busca la causa y la solución, sin dejar de lado las responsabilidades de cada uno. Cada persona responde de su parte y todas responden del resultado.

CLAVE

En un equipo con liderazgo compartido, todas las personas pueden liderar algo.

ACTIVIDADES

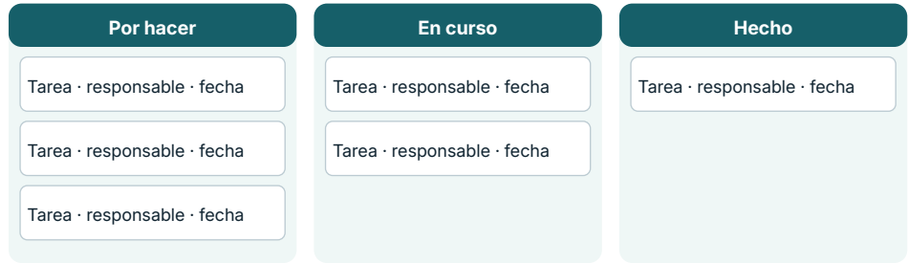
6. Propón un sistema de roles rotatorios (coordinación, secretaría y control del tiempo) para un equipo de cuatro personas durante ocho semanas, con cambios cada dos semanas. ¿Qué hace la persona que no tiene ninguno de los tres roles en cada periodo?
7. Coordinas esta semana y una persona del equipo no entrega su parte, sin avisar. Escribe qué harías la primera vez y qué propondrías al equipo si vuelve a pasar.

5.4 Herramientas colaborativas digitales

Hoy muchos equipos trabajan a la vez en el mismo documento, aunque estén en lugares distintos. Las herramientas digitales ayudan, pero solo si el equipo acuerda cómo usarlas.

Tipos de herramientas.

- **Documentos y hojas compartidos:** escribir y calcular a la vez, con historial de cambios.
- **Tablero de tareas:** columnas «Por hacer», «En curso» y «Hecho», con responsable y fecha en cada tarea (en la UT6 verás el método Kanban).
- **Mensajería y videollamada:** para coordinarse y reunirse a distancia.
- **Almacenamiento en la nube:** una carpeta común con una estructura que todos respetan.



Normas de uso. Usa las herramientas que autorice el centro o la empresa. Acordad en el equipo un único canal para cada cosa, nombres de archivo claros y un horario razonable para los mensajes. Comparte solo los datos personales que sean necesarios, revisa quién tiene acceso a cada carpeta y no metas datos personales de nadie en una herramienta de IA sin que lo autorice el centro o la empresa; si puedes, usa datos ficticios o anonimizados.

CLAVE

La mejor herramienta es la que todo el equipo usa de verdad.

ACTIVIDADES

8. Diseña el tablero de tareas de tu equipo para la primera semana del proyecto: cinco tareas, cada una con responsable y fecha. Si todavía no tienes equipo, hazlo para un equipo provisional de tres personas.

5.5 Evaluar la participación

Para mejorar como equipo hay que saber cómo está participando cada persona. La coevaluación consiste en que los miembros del equipo se valoren entre sí con unos criterios conocidos y de forma respetuosa.

Qué se evalúa. «Siempre» significa en todas las ocasiones observadas; «A veces», en algunas; «Casi nunca», en ninguna o casi ninguna. Si no has podido observar una conducta, marca «No observado».

Rúbrica de coevaluación

Criterio	Siempre	A veces	Casi nunca	No observado
Cumple sus tareas en plazo				
Aporta ideas y propuestas				
Escucha y respeta a los demás				
Usa las herramientas acordadas				
Ayuda al equipo cuando hace falta				

Cómo hacerla bien

1. **Primero,** autoevalúate con la misma rúbrica.
2. **Valora conductas, no personas:** «No entregó la tarea del martes», no «es un vago».
3. **Añade un comentario positivo y una propuesta de mejora** para cada persona.
4. **Cada persona recibe su valoración** de forma respetuosa y privada; en común solo se habla de cómo funciona el equipo.
5. **Acordad entre todos** un cambio para la siguiente semana.

CLAVE

Una coevaluación sirve para mejorar, no para castigar.

ACTIVIDADES

9. Escribe un comentario positivo y una propuesta de mejora para una persona que aporta muchas ideas pero entrega tarde.
10. ¿Por qué conviene autoevaluarse antes de evaluar a los demás?

Comentario positivo (actividad 9)	Propuesta de mejora (actividad 9)

Actividad 10

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El equipo de Dani, Sara e Iker firma su acta

Tras dos reuniones complicadas, el equipo decide hacer las cosas bien: redactar un acta de constitución. Lo hacen en cinco pasos.



Caso ficticio

1. Nombre y objetivo. Se llaman «Equipo Puente». Objetivo: «Proponer, antes de junio, una solución viable a un problema social de Valdeluz relacionado con nuestros ciclos».

2. Lo que aporta cada uno. Dani: ideas y contacto con la cocina de su ciclo. Sara: trato con personas mayores y dependientes. Iker: organización, documentos y cuentas.

3. Roles rotatorios. Coordinación, secretaría y control del tiempo cambian cada dos semanas, así en seis semanas cada persona pasa por los tres roles.

Semanas	Coordinación	Secretaría	Control del tiempo
1–2	Iker	Sara	Dani
3–4	Dani	Iker	Sara
5–6	Sara	Dani	Iker

Primeras tareas: Sara pregunta en el centro de día del barrio qué problemas ven (antes de la reunión del martes); Dani consulta con su profesor de cocina qué recursos podría aportar el ciclo (antes de la reunión del martes); Iker crea el tablero y la carpeta común (antes del jueves de esta semana).

4. Normas. Reunión los martes (híbrida: Sara e Iker en la sala de proyectos y Dani por videollamada cuando no tiene clase presencial) y seguimiento breve los jueves en línea; tablero de tareas en la herramienta del centro; mensajes solo entre las 9 y las 21 horas; quien no pueda entregar avisa con dos días de margen; las decisiones importantes, por consenso, y si no se llega, por mayoría.

5. Primera decisión colectiva. Tras escuchar las tres propuestas, deciden por consenso investigar un problema relacionado con la alimentación de personas mayores que viven solas. Lo anotan en el acta con la fecha, las personas asistentes y las firmas, como compromiso del equipo.

Resultado. El equipo tiene ya un objetivo común, tareas repartidas, normas y una primera decisión registrada. Sara, que en la primera reunión no habló, propuso el tema que eligieron.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué condición de un equipo faltaba en la primera reunión? b) ¿Cómo han resuelto que Dani estudie a distancia? c) ¿Qué forma de decisión han usado en el paso 5?

PRACTICA

Coevaluad una sesión de trabajo

Después de una sesión de trabajo de tu equipo (por ejemplo, la del Paso 1), evaluad la participación. Si todavía no habéis trabajado juntos lo suficiente, evaluad la sesión del equipo de Zoe (pág. 84) a partir de lo que cuenta la lectura.

1. Rellena la rúbrica de 5.5 sobre ti.
2. Rellénala en tu cuaderno sobre cada persona del equipo, con un comentario positivo y una propuesta de mejora, y dásela en privado.
3. En común, hablad solo del equipo, sin interrumpir a quien habla.
4. Acordad un cambio concreto para la próxima sesión y anotadlo en el acta.

Ejemplo resuelto. «Ainhoa: cumple siempre los plazos y ayuda cuando alguien se atasca. Propuesta: que proponga más ideas en las reuniones; las que dice en privado son muy buenas».

Criterio (rúbrica de 5.5)	Autoevaluación	Valoración recibida
Cumple sus tareas en plazo		
Aporta ideas y propuestas		
Escucha y respeta a los demás		
Usa las herramientas acordadas		
Ayuda al equipo cuando hace falta		

Comentario	
Positivo	
Propuesta de mejora	

Comprueba tu resultado. ☐ Te has autoevaluado primero · ☐ Has valorado conductas, no personas · ☐ Cada persona tiene un comentario positivo y una propuesta · ☐ El equipo ha acordado un cambio concreto · ☐ El cambio está anotado en el acta.

Para pensar. ¿Coincide tu autoevaluación con lo que opinan de ti? ¿Qué te sorprende?

LECTURA Y DEBATE

El tablero que nadie miraba



Zoe, Marcos y Valeria tenían que preparar un estudio de mercado para su ciclo. Marcos, que dominaba la informática, montó el primer día un tablero de tareas espectacular, con colores, etiquetas y fechas. Las otras dos asintieron. Durante tres semanas, nadie más lo abrió. Zoe trabajaba en su propio documento, Valeria mandaba audios a todas horas y Marcos se quejaba de que nadie actualizaba nada. A cinco días de la entrega, descubrieron que Zoe y Valeria habían hecho la misma parte y que la mitad del trabajo estaba sin empezar. Esa noche se reunieron por videollamada. En lugar de buscar culpables, cada persona explicó qué había fallado en su forma de trabajar. Acordaron usar solo el tablero, con tres columnas y sin adornos, y revisarlo cinco minutos al empezar cada clase. Entregaron a tiempo, aunque no tan bien como querían. En la coevaluación, todos escribieron lo mismo: «Hay que acordar las normas el primer día».

Caso ficticio

Para debatir. 1) ¿Qué condiciones de un equipo fallaron? 2) ¿Qué hicieron bien al final? 3) Debate en grupos: «En un equipo, la persona que más sabe de una herramienta debe decidir cómo se usa». Valorad la participación, el liderazgo compartido y la eficacia.

APRENDE CON LA IA

Un alumno, Aimar, pide a un asistente de IA: «Mi equipo tiene que hacer un proyecto. Reparte las tareas entre los cuatro». La respuesta tiene dos errores:

RESPUESTA DE LA IA

«Tú serás el líder durante todo el proyecto y tomarás todas las decisiones, así el equipo irá más rápido. Las tareas, repártelas por orden alfabético: así nadie se queja.»

Pista: repasa 5.2 y 5.3. **Instrucciones:** localiza los dos errores y reescribe la propuesta.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

1. ¿Qué diferencia hay entre un grupo y un equipo?

2. ¿Qué cinco condiciones necesita un equipo para funcionar?

3. ¿Cuáles son las fases de un equipo según el modelo de Tuckman?

4. ¿Qué formas de tomar decisiones conoces y cuándo conviene cada una?

5. ¿Qué es el liderazgo compartido?

6. ¿Qué es la coevaluación y para qué sirve?

Aplica

7. En el equipo de Iris todos son muy creativos y nadie quiere ocuparse de los detalles y los plazos. ¿Qué riesgo tiene y qué les propones?

8. Teo vota en contra de una decisión que gana por mayoría y después no colabora. ¿Qué le dirías?

9. Nahia coordina esta semana y el equipo no se pone de acuerdo sobre el tema del proyecto. ¿Qué pasos le aconsejas?

10. Un equipo usa tres aplicaciones de mensajería distintas y pierde información. Propón tres normas.

11. Pide a un asistente de IA una rúbrica de coevaluación para tu equipo. Compárala con la de 5.5 y anota qué añadirías y qué quitarías, justificándolo. Rechaza cualquier criterio que valore a la persona (carácter, aspecto) en lugar de conductas observables.

Investiga

12. Busca información sobre el modelo de roles de Meredith Belbin, anota los nueve roles y clasifícalos en los tres tipos de 5.2.

13. Pregunta a alguien que trabaje en equipo, en persona o a distancia, cómo toman las decisiones en su trabajo y quién las toma. Si no puedes, analiza el testimonio que te dé tu profesor o profesora.

14. Investiga qué herramientas colaborativas ofrece tu centro y para qué sirve cada una. Si solo hay una, describe tres funciones que pueda usar tu equipo.

MI PROYECTO · PASO 1: EQUIPO Y ACTA

Acta de constitución del equipo. Equipos de tres o cuatro personas. Campos: nombre del equipo · fecha · personas que lo forman (asistentes y ausencias) · objetivo común · qué aporta cada persona · primeras tareas con responsable y plazo · roles rotatorios y calendario · normas (reuniones, canal, plazos, qué pasa si alguien falla) · forma de tomar decisiones · primera decisión colectiva (qué, cómo se decidió y fecha) · quién guarda el acta y cuándo se revisa · firmas (como compromiso del equipo).
Reflexión individual: qué he aportado · qué decisión he tomado · qué mejoraría.

OJO PROFESIONAL

Un acta de equipo con errores

El acta que ha redactado Hodei, secretario de un equipo de cuatro personas (Hodei, Lara, Gael y Leire) que ha acordado en sus normas que los roles rotan cada dos semanas. Cinco de sus ocho líneas tienen errores: localízalos y explica cómo deberían ser.

ACTA DEL EQUIPO FARO

1. «Equipo Faro. Fecha: martes 10 de noviembre de 2026.»
2. «Asistentes: Hodei, Lara, Gael.»
3. «Objetivo: hacer el proyecto.»
4. «Lara se encarga del diseño y Gael de las encuestas, con entrega el viernes 20.»
5. «Coordinador: Hodei, para todo el curso.»
6. «Decisión: el tema será el reciclaje porque lo dijo Hodei.»
7. «Próxima reunión: martes 17, a las 11, en la biblioteca.»
8. «Los que no vengan, que se apañen.»

Caso ficticio

Línea n.º	Qué falla	Cómo debería ser

Para pensar. ¿Qué norma propondrías para que no vuelva a faltar nadie sin avisar?

AUTOEVALUACIÓN

Elige la respuesta correcta en cada pregunta. Si fallas alguna, vuelve al apartado que se indica.

1. Un conjunto de personas con un objetivo común y tareas repartidas es... (5.1)
a) un grupo.
b) un equipo.
c) una multitud.

2. ¿Cuál de estas es una condición para que un equipo funcione? (5.1)
a) Normas de funcionamiento.
b) Un jefe que decida todo.
c) Que todos piensen igual.

3. En la fase de conflicto de un equipo... (5.2)
a) el equipo ya ha terminado.
b) todo va perfecto.
c) aparecen desacuerdos sobre cómo hacer las cosas.

4. Para una decisión importante que afecta a todos conviene... (5.2)
a) el consenso.
b) que decida una persona sin consultar.
c) echarlo a suertes.

5. El rol de quien mantiene unido al equipo y escucha a todos es... (5.2)
a) mental.
b) social.
c) de acción.

6. Liderar consiste en... (5.3)
a) mandar.
b) ayudar al equipo a avanzar hacia su objetivo.
c) hacer todo el trabajo.

7. En los roles rotatorios... (5.3)
a) las funciones cambian de persona cada cierto tiempo.
b) nadie tiene funciones.
c) siempre coordina la misma persona.

8. En el tablero de tareas sencillo de 5.4, las columnas son... (5.4)
a) «Fácil» y «Difícil».
b) «Mío» y «Tuyo».
c) «Por hacer», «En curso» y «Hecho».

9. En una coevaluación se valoran... (5.5)
a) las personas.
b) los gustos.
c) las conductas.

10. Antes de evaluar a los demás conviene... (5.5)
a) hablar con el profesorado.
b) autoevaluarte.
c) no hacer nada.

Ya sé...

- ☐ distinguir un grupo de un equipo y qué necesita un equipo para funcionar;
- ☐ reconocer los roles, las fases de un equipo y las formas de tomar decisiones;
- ☐ compartir el liderazgo y asumir la responsabilidad de lo que decide el equipo;
- ☐ trabajar con herramientas colaborativas digitales;
- ☐ evaluar mi participación y la de mi equipo.



UNIDAD 6

Gestión del tiempo y de conflictos

Bloque 2 · Competencias personales, sociales y emocionales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- organizar tu tiempo según tus prioridades;
- planificar las tareas de un proyecto y prever sus dificultades;
- reconocer los conflictos en el trabajo y sus causas;
- afrontar un conflicto con calma, empatía y propuestas;
- diferenciar la negociación, la mediación y el arbitraje.

SITUACIÓN DE PARTIDA

En el almacén de Distribuciones Atlántico, el turno de tarde de Joel deja casi cada día palés a medio preparar. Elsa, del turno de mañana, los encuentra al llegar y tiene que terminarlos antes de empezar sus propios pedidos. Ayer, delante de todos, le dijo a Joel que «siempre deja el trabajo a los demás». Joel contestó que a él le llegan los pedidos urgentes a última hora y que nadie le ayuda. Desde entonces no se hablan y los errores en los pedidos han aumentado. Ramón, el jefe de equipo, está harto: «O lo arregláis o cambio a uno de turno». Antes de que eso pase, Elsa le pide ayuda a Marta, que es delegada de personal.

Al terminar esta unidad sabrás organizar tu tiempo y el de tu equipo y afrontar un conflicto como el de Elsa y Joel.

Para empezar

1. ¿Qué haces cuando tienes muchas cosas pendientes a la vez?
2. ¿Qué te hace perder más tiempo en un día normal?
3. Piensa en un conflicto que hayas vivido en clase o en el trabajo. ¿Cómo terminó?
4. ¿Crees que todos los conflictos son malos? ¿Por qué?

Mapa de la unidad



Tiempo
6.1



Planificar
6.2



Conflicto
6.3



Acuerdo
6.4

6.1 Productividad y gestión del tiempo

Ser productivo no es hacer más cosas, sino hacer primero las que importan y terminarlas. No siempre eliges cuánto tiempo tienes, pero sí cómo lo organizas.

Los ladrones del tiempo

Interrupciones
Notificaciones, mensajes y llamadas que cortan lo que estás haciendo.

Aplazar
Dejar para después lo que cuesta o aburre.

No decir que no
Aceptar todo lo que te piden aunque no puedas.

Desorden
Perder tiempo buscando cosas o archivos.

Reuniones sin objetivo
Hablar mucho sin decidir nada.

Querer hacerlo todo perfecto
No terminar nunca por pulir detalles que no importan.

Urgente e importante: la matriz de Eisenhower. Se atribuye al presidente estadounidense Dwight D. Eisenhower y ordena las tareas según dos preguntas: ¿es importante?, ¿es urgente?

	Urgente	No urgente
Importante	**1. Hazlo ahora** (una entrega para mañana)	**2. Planifícalo** (estudiar para el examen de dentro de dos semanas)
No importante	**3. Delégalo,** si puedes y te lo permiten, **o hazlo rápido** (contestar un mensaje que pide un dato)	**4. Elimínalo o déjalo para el final** (mirar redes sin un objetivo)

Las tareas del cuadro 2 son las que más cuidan tu futuro, y las que más se aplazan.

Técnicas sencillas.

- **Planificación semanal:** el domingo o el lunes, anota tus tareas, clasifícalas en la matriz y repártelas en bloques de tiempo.
- **Bloques de tiempo:** reserva franjas para cada tipo de tarea, con el móvil en silencio.
- **Técnica pomodoro:** 25 minutos de trabajo concentrado y 5 de descanso; tras cuatro, un descanso más largo.
- **Regla de los dos minutos:** si algo se hace en menos de dos minutos y no interrumpe una tarea prioritaria, hazlo ya.
- **Lista de tareas realista:** pocas tareas al día, empezando por la más importante.

CLAVE

Lo urgente grita; lo importante espera en silencio. Planifica lo importante antes de que se vuelva urgente.

EN TU SECTOR

En muchos trabajos el tiempo lo marcan los turnos, los pedidos o los clientes. Piensa en un puesto de tu futuro sector: ¿qué tareas son urgentes cada día y cuáles son importantes pero se pueden planificar?

ACTIVIDADES

1. Clasifica en la matriz de Eisenhower estas tareas de una persona que estudia y trabaja: a) entregar mañana un trabajo de clase; b) preparar un examen que es dentro de quince días; c) responder a un grupo de mensajes sobre una cena del mes que viene; d) ver vídeos en redes; e) llamar hoy a la empresa para confirmar el turno del fin de semana; f) actualizar el CV, sin ninguna candidatura a la vista.
2. Durante un día, apunta cada vez que te interrumpen o te distraes. ¿Cuál es tu principal ladrón del tiempo? Propón una medida para reducirlo.

	Urgente	No urgente
Importante		
No importante		

Mi principal ladrón del tiempo (actividad 2)	Medida para reducirlo

6.2 Planificar actividades y proyectos

Un proyecto es un trabajo con un objetivo, un plazo y varias personas o tareas. Para que salga bien hay que dividirlo en tareas, ordenarlas y prever qué puede fallar.

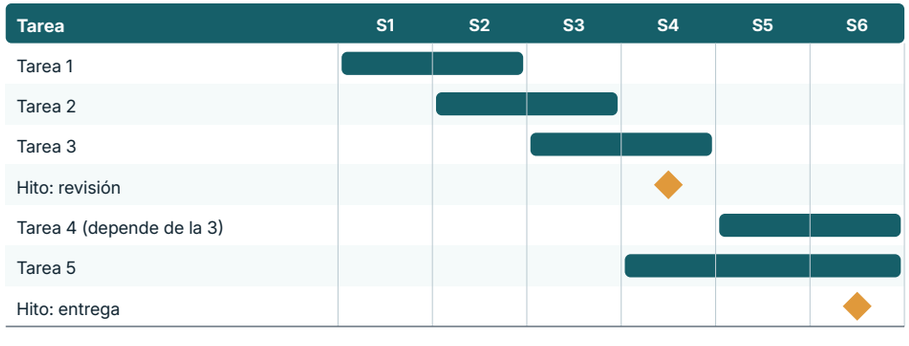
Cómo planificar un proyecto en cinco pasos

1. **Define el resultado y la fecha final.**
2. **Divide el trabajo en tareas** pequeñas, con un responsable cada una.
3. **Ordena las tareas:** cuáles van antes y cuáles dependen de otras.
4. **Estima la duración** de cada tarea y fija hitos (momentos clave de revisión o entrega).
5. **Prevé las dificultades:** qué puede fallar y qué harás si pasa (plan B), y deja un margen de tiempo.

Kanban: ver el trabajo. Kanban es un método que muestra el trabajo en un tablero con columnas. En la UT5 viste un tablero sencillo: «Por hacer», «En curso» y «Hecho». Kanban añade una regla: limitar las tareas que hay «En curso» a la vez, para terminar antes de empezar otras.

Por hacer	En curso (máximo 3)	Hecho
Tarea	Tarea	Tarea
Tarea	Tarea	
	Tarea	

Gantt: ver el calendario. El diagrama de Gantt, que debe su nombre al ingeniero Henry Gantt, muestra cada tarea como una barra en un calendario. Así se ve cuánto dura cada tarea, cuáles se solapan y cuáles dependen de otras. Los hitos se marcan con un rombo.



	Kanban	Gantt
Responde a	¿En qué estamos trabajando ahora?	¿Cuándo se hace cada cosa?
Sirve para	El día a día del equipo	Planificar el proyecto entero y sus plazos
Se actualiza	Cada vez que una tarea cambia de columna	Cuando cambian las fechas

Prever dificultades. Pregúntate antes de empezar: ¿qué tarea es la más arriesgada?, ¿quién puede faltar?, ¿qué recurso puede no estar disponible? Para cada riesgo, anota una medida. Por ejemplo: «Si la persona que hace las encuestas enferma, otra del equipo tiene acceso al documento y puede continuar».



CLAVE

Un plan no es una promesa de que todo saldrá bien; es una herramienta para reaccionar cuando algo sale mal.

ACTIVIDADES

3. Tu clase quiere visitar una empresa dentro de cuatro semanas y todavía no tiene permiso del centro. Divide la organización en seis tareas, ordénalas y señala cuál depende de cuál.
4. Dibuja el diagrama de Gantt de la actividad 3 para cuatro semanas, con la visita como hito. Escribe al lado cuánto crees que dura cada tarea (son tus supuestos).
5. Escribe dos riesgos de la visita y una medida para cada uno.

Riesgo de la visita (actividad 5)	Medida
1.	
2.	

6.3 El conflicto en el trabajo

Un conflicto aparece cuando dos o más personas tienen intereses, opiniones o necesidades que chocan. En el trabajo es inevitable. Bien gestionado, ayuda a mejorar; mal gestionado, se agranda y daña al equipo.

Tipos de conflicto

Tipo	Por qué surge	Ejemplo
De tareas	Desacuerdo sobre qué hacer o cómo hacerlo	Dos personas quieren organizar el almacén de forma distinta
De recursos	Hay que repartir algo escaso: tiempo, material, turnos, vacaciones	Todos quieren las vacaciones en agosto
De relación	Choques personales, malentendidos o falta de respeto	Un comentario delante de todos que sienta mal
De intereses	Cada parte necesita algo distinto	Un turno quiere terminar pronto; el otro, recibir el trabajo acabado

Los tipos se mezclan a menudo: un conflicto por recursos suele ser también de intereses, y cualquiera puede acabar siendo de relación.

Cómo crece un conflicto. Si no se habla, el conflicto suele pasar del problema a la persona: primero se discute la tarea, después se acusa («siempre haces lo mismo») y al final se rompe la comunicación. Cuanto antes se trate, más fácil es resolverlo.

Cinco formas de afrontar un conflicto. Según el modelo de Kenneth Thomas y Ralph Kilmann, las personas combinamos dos cosas: cuánto defendemos lo nuestro y cuánto tenemos en cuenta lo del otro.

Estilo	Qué haces	Cuándo puede servir	Riesgo
Competir	Defiendes lo tuyo sin ceder	Una urgencia o un riesgo para la seguridad	Dañas la relación
Evitar	No afrontas el problema	Si es un tema menor o necesitas calmarte primero	El problema crece
Acomodarse	Cedes ante el otro	Si para ti es poco importante	Acumulas malestar
Llegar a un compromiso	Cada uno cede en parte	Si hay poco tiempo y fuerzas parecidas	Nadie queda del todo satisfecho
Colaborar	Buscáis juntos una solución buena para ambos	Si el tema importa y la relación también	Lleva más tiempo

Ningún estilo es siempre bueno o malo. En el trabajo, colaborar suele dar los mejores resultados en los conflictos que se repiten.

Inteligencia emocional ante el conflicto. Recuerda lo que viste en la UT4: **para, nombra, respira, elige**. Además:

- Habla del hecho, no de la persona: «Esta semana he encontrado tres palés sin terminar», no «eres un vago».
- Usa mensajes en primera persona: «Me agobio cuando…», «Necesito…».
- Escucha la versión del otro hasta el final y resúmela antes de contestar.
- Busca el momento adecuado: en privado y con calma, no delante de todos.
- Ve el conflicto como una oportunidad: a menudo revela un problema de organización que nadie había visto.

Ojo: si hay acoso, amenazas, discriminación o un riesgo para la seguridad, no basta con dialogar. Hay que comunicarlo a la empresa o a la representación de los trabajadores, y se puede acudir a la Inspección de Trabajo.

CLAVE

Separa a la persona del problema: sé suave con la persona y firme con el problema.

ACTIVIDADES

6. ¿Qué tipo de conflicto hay entre Elsa y Joel? ¿En qué momento pasó del problema a la persona?
7. Reescribe la frase de Elsa («siempre deja el trabajo a los demás») como un mensaje en primera persona.
8. Piensa en un conflicto que hayas vivido o invéntalo (sin nombres reales). ¿Qué estilo usaste? ¿Cuál habría funcionado mejor y por qué?

Actividad 8	Tu respuesta
Estilo que usaste	
Estilo que habría funcionado mejor	
Por qué	

6.4 Negociación, mediación y arbitraje

Cuando las partes de un conflicto no lo resuelven solas en una conversación, pueden negociar, pedir ayuda a una persona mediadora o dejar que alguien decida por ellas. La diferencia está en quién decide. Aquí verás estas técnicas en general; los procedimientos laborales formales tienen sus propias reglas y trámites.

Tres formas de resolver un conflicto

	Negociación	Mediación	Arbitraje
Quién participa	Solo las partes	Las partes y una persona mediadora imparcial	Las partes y una persona árbitra
Quién decide	Las partes	Las partes; la persona mediadora facilita el diálogo y puede proponer soluciones, pero no decide	La persona árbitra
Resultado	Un acuerdo, si las partes llegan a él	Un acuerdo, si las partes llegan a él	Una decisión que las partes se comprometen a cumplir
Ejemplo	Elsa y Joel hablan y pactan un cambio	Marta ayuda a Elsa y Joel a encontrar una solución	Las partes aceptan de antemano que una tercera persona decida

Negociar por intereses, no por posiciones. La posición es lo que cada parte pide; el interés es por qué lo pide. Elsa pide «que Joel termine sus palés» (posición) porque necesita empezar sus pedidos a tiempo (interés). Joel pide «que no le metan prisa» (posición) porque los pedidos urgentes le llegan tarde (interés). Si se habla de intereses, aparecen soluciones que nadie había pensado.

Los cuatro pasos, inspirados en el método de Roger Fisher y William Ury

1. **Separa a las personas del problema.**
2. **Busca los intereses** que hay detrás de cada posición.
3. **Inventa varias opciones** antes de elegir.
4. **Usa criterios objetivos** para decidir: datos, normas de la empresa, lo que se hace en casos parecidos.

La mediación paso a paso. La persona mediadora actúa con imparcialidad: facilita el diálogo y puede proponer soluciones, pero no juzga ni impone la decisión. Normalmente: acoge a las partes y explica las normas (respeto, turnos de palabra, confidencialidad); escucha a cada parte; ayuda a encontrar los intereses comunes; anima a buscar opciones; y, si hay acuerdo, lo pone por escrito y fija cuándo se revisará.

DATO 2026

Para los conflictos colectivos de trabajo (por ejemplo, desacuerdos al negociar o aplicar un convenio, o antes de una huelga), existen servicios de mediación y arbitraje acordados por las organizaciones sindicales y empresariales. Si el conflicto afecta a más de una comunidad autónoma, es el SIMA-FSP, una fundación del sector público estatal en la que participan esas organizaciones y la Administración General del Estado; muchas comunidades autónomas tienen un servicio propio. No resuelve desacuerdos entre dos compañeros. Por regla general, el arbitraje exige que ambas partes lo pidan; solo es obligatorio si lo prevé un convenio colectivo.

MIRA TU CONVENIO

Busca en el convenio colectivo de tu sector si tiene una comisión paritaria y qué dice sobre cómo resolver los desacuerdos.

CLAVE

Negociar es decidir juntos; mediar es ayudar a decidir; arbitrar es decidir por otros.

ACTIVIDADES

9. Di si cada caso es negociación, mediación o arbitraje: a) dos compañeras se reúnen y pactan cómo repartir las vacaciones; b) una delegada de personal ayuda a dos compañeros a hablar, sin decidir por ellos; c) dos partes aceptan que una persona experta decida y se comprometen a cumplir lo que diga.
10. Role-play en grupos de tres: dos personas negocian un conflicto de la tabla de 6.3 y la tercera observa con una rúbrica (escucha, mensajes en primera persona, intereses, opciones, acuerdo). Después, cambiad los papeles.

Rúbrica de observación (actividad 10)

Cada criterio, de 0 a 2 puntos: 0 = no aparece, 1 = aparece a veces o de forma incompleta, 2 = aparece con claridad.

Criterio	0	1	2
Escucha y resumen			
Mensajes en primera persona			
Intereses identificados			
Al menos dos opciones			
Acuerdo o siguiente paso			

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Marta ayuda a Elsa y Joel

Marta habla primero con cada uno por separado y les propone sentarse juntos. Los dos aceptan voluntariamente su ayuda. Marta no actúa como árbitra ni decide nada por ser delegada de personal: solo facilita la conversación. Se reúnen en la sala de descanso, antes del cambio de turno.



Caso ficticio

1. Normas. Marta explica que ella no va a decidir, que cada uno hablará sin interrupciones y que tratarán con discreción lo que hablen, salvo la información sobre la organización del trabajo que acuerden trasladar a Ramón.

2. Cada parte cuenta su versión. Elsa: «Cuando encuentro palés sin terminar, empiezo mis pedidos tarde y me llaman la atención a mí». Joel: «Los pedidos urgentes me llegan a las nueve de la noche y salgo a las diez. No me da tiempo». Marta resume lo que ha dicho cada uno.

3. Los intereses. Elsa necesita empezar su turno sin trabajo atrasado. Joel necesita que los urgentes no le lleguen al final. Los dos quieren menos errores y que Ramón no los cambie de turno.

4. Opciones. Proponen varias: que los urgentes de última hora pasen al primer pedido del turno de mañana; que Joel deje una nota con lo que falta; que Ramón revise a qué hora entran los urgentes.

5. Acuerdo y seguimiento. Acuerdan tres cosas: Joel deja cada noche una nota con los palés pendientes y su prioridad; Elsa la revisa al llegar; y los dos proponen juntos a Ramón que los pedidos urgentes que entren después de las nueve pasen al turno de mañana. Ese cambio no lo pueden decidir ellos: es Ramón quien comprueba si es viable y lo autoriza. Lo escriben en una hoja que firman los dos y quedan en revisarlo dentro de dos semanas.

Resultado. El conflicto escondía un problema de organización: la hora a la que entraban los pedidos urgentes. Ramón aceptó el cambio y en dos semanas bajaron los errores. Elsa y Joel no son amigos, pero vuelven a trabajar juntos.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Ha sido una negociación, una mediación o un arbitraje? b) ¿Qué intereses comunes tenían Elsa y Joel? c) ¿Por qué es importante fijar una fecha de revisión?

PRACTICA

El Gantt de tu proyecto

Tu equipo de Mi Proyecto tiene que avanzar hasta junio. Haced el diagrama de Gantt de lo que queda de curso, del Paso 2 (que empieza con la UT7) al Paso 7. Aquí va el resumen por meses, una fila por paso; las tareas, por semanas, en una hoja aparte.

1. Escribid los pasos del proyecto que quedan (del Paso 2 al Paso 7; vuestro profesor o profesora os dará las fechas de cada unidad).
2. En la hoja aparte, dividid cada paso en dos o tres tareas con responsable.
3. Colocad cada paso como una barra en el calendario y marcad con un rombo los hitos (entregas de cada paso y presentación final).
4. Señalad una dependencia (una tarea que no puede empezar hasta que termine otra).
5. Anotad dos riesgos y una medida para cada uno, y dejad una semana de margen antes de la presentación final.

Ejemplo resuelto. Equipo Puente (tres primeras tareas): «Paso 2 · Elegir el reto y relacionarlo con un ODS · todo el equipo · mes 1» → «Paso 2 · Abrir el registro de decisiones · Sara · mes 1» → «Paso 3 · Entrevistas de problema · Dani e Iker · mes 2 (depende de la elección del reto)».

Paso	Responsable	Meses (barra) e hitos	Riesgo y medida

Comprueba tu resultado. ☐ Están todos los pasos que quedan · ☐ Cada paso tiene responsable · ☐ Los hitos están marcados · ☐ Hay al menos una dependencia · ☐ Hay dos riesgos con su medida · ☐ Queda margen antes de la presentación final.

Para pensar. ¿Qué tarea crees que se va a retrasar más? ¿Por qué?

LECTURA Y DEBATE

La lista infinita



Candela tenía una lista de tareas en el móvil que no paraba de crecer: el trabajo de clase, las prácticas, el turno del sábado en la tienda, el cumpleaños de su hermano. Cada mañana añadía cosas nuevas y tachaba las fáciles: contestar mensajes, ordenar la carpeta, cambiar el fondo de pantalla. Al final del día estaba cansada, pero lo importante seguía sin hacer. Una noche, a dos días de una entrega, se dio cuenta de que llevaba una semana sin abrir el documento. Lo terminó de madrugada y lo entregó con errores. Su tutora de prácticas le enseñó un truco: cada noche, elegir solo tres tareas para el día siguiente, y que la primera fuera la más importante, aunque no fuera la más urgente. También le aconsejó apagar las notificaciones mientras estudiaba. Las primeras semanas le costó. Al mes, su lista era más corta y, por primera vez, terminaba los trabajos antes de la fecha.

Caso ficticio

Para debatir. 1) ¿Qué ladrones del tiempo tenía Candela? 2) ¿Cuáles de las tareas que tachaba te parecen poco importantes? ¿Alguna podría ser urgente según el día? 3) Debate en grupos: «Estar ocupado todo el día no es lo mismo que ser productivo». Valorad si el truco de las tres tareas sirve también en el trabajo.

APRENDE CON LA IA

Una alumna, Olivia, pide a un asistente de IA: «Tengo un examen el viernes, un trabajo para el miércoles y un compañero de grupo que no hace su parte. Ayúdame a organizarme». La respuesta tiene dos errores:

RESPUESTA DE LA IA

«Deja el trabajo del miércoles para el martes por la noche: trabajas mejor con presión. Sobre tu compañero, lo mejor es no decirle nada: si le hablas, se puede enfadar.»

Pista: repasa 6.1 y 6.3. **Instrucciones:** localiza los dos errores y reescribe la respuesta.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

1. ¿Qué son los ladrones del tiempo? Pon tres ejemplos.

2. Explica los cuatro cuadros de la matriz de Eisenhower.

3. ¿Qué diferencia hay entre un tablero Kanban y un diagrama de Gantt?

4. ¿Qué es un conflicto y qué tipos hay en el trabajo?

5. Explica dos de los cinco estilos para afrontar un conflicto.

6. ¿Qué diferencia hay entre negociación, mediación y arbitraje?

Aplica

7. Abril estudia, trabaja los fines de semana y entrena tres tardes. Siempre llega tarde a las entregas. Propón tres medidas para organizar su semana.

8. Mauro dice que sí a todo lo que le piden en el trabajo y no termina lo suyo. ¿Qué ladrón del tiempo tiene? Escribe una forma educada de decir que no.

9. Celia y Rayan quieren las mismas dos semanas de vacaciones, pero en su pequeño taller no pueden faltar los dos a la vez porque solo quedaría el aprendiz. Cualquier solución debe respetar lo que diga su convenio sobre vacaciones. Distingue sus posiciones de sus posibles intereses y propón dos opciones.

10. En el equipo de Noa, una persona critica siempre las ideas de los demás en las reuniones. ¿Qué tipo de conflicto es? Justifícalo con los hechos y di cómo lo afrontarías.

11. Pide a un asistente de IA un plan semanal para una persona que estudia de lunes a viernes de 8 a 14 h, trabaja los sábados de 10 a 20 h, tarda 40 minutos en cada trayecto y tiene una entrega el jueves. Revisa si respeta lo importante, deja descansos y es realista, y corrige lo que haga falta.

Investiga

12. Busca en la web oficial del SIMA-FSP qué es la mediación y en qué conflictos interviene. Resúmelo en cinco líneas, indica que son conflictos colectivos y copia el enlace que has consultado.

13. Pregunta a alguien que trabaje cómo se resuelven los conflictos en su empresa y si hay alguna persona o procedimiento para ello. Descríbelo sin nombres ni datos privados.

14. Busca una aplicación para hacer tableros Kanban o diagramas de Gantt y comprueba qué funciones son realmente gratuitas. Explica las principales e indica la fecha de consulta.

MI ITINERARIO · FICHA 17

Mi semana y mi plan de conflictos. La ficha completa está en una hoja de trabajo aparte.
Mi semana: lista de tareas de la próxima semana · matriz de Eisenhower con cada tarea en su cuadro · planificación por días con bloques de tiempo · mi principal ladrón del tiempo y una medida.
Mi plan de conflictos: un conflicto real o probable (en clase, en el trabajo o en el proyecto) · mi estilo habitual · los intereses de cada parte · una frase en primera persona para empezar la conversación · dos opciones de solución · a quién pediría ayuda si no se resuelve.
Reflexión individual: qué prioridad he elegido · qué decisión he tomado · qué cambiaré.

OJO PROFESIONAL

Un acuerdo con errores

El acuerdo que ha redactado Fabio, jefe de turno de una empresa de limpieza, después de reunirse con Vera y otra compañera, Lola, que discutían por el reparto de las zonas. Cinco de sus ocho líneas tienen errores: localízalos y explica cómo deberían ser.

ACUERDO

1. «Acuerdo entre Vera y Lola. Fecha: lunes 16 de noviembre de 2026.»

2. «Motivo: Vera es una vaga y Lola siempre se queja.»

3. «Vera limpiará la planta 1 y Lola la planta 2 del 16 al 30 de noviembre de 2026, según el reparto que han aceptado las dos.»

4. «He decidido yo cómo se reparten las zonas, porque ellas no se ponían de acuerdo.»

5. «Las dos intentarán llevarse mejor.»

6. «Lola me ha contado que está en tratamiento médico y por eso va más lenta.»

7. «Si una zona queda sin terminar, quien la tenga asignada avisará al jefe de turno antes de salir.»

8. «Firmado: Fabio.»

Caso ficticio

Línea n.º	Qué falla	Cómo debería ser

Para pensar. ¿Qué cambiarías para que esto fuera una mediación de verdad?

AUTOEVALUACIÓN

Elige la respuesta correcta en cada pregunta. Si fallas alguna, vuelve al apartado que se indica.

1. Un ladrón del tiempo es... (6.1)
a) una tarea importante.
b) un descanso planificado.
c) algo que te hace perder tiempo sin darte cuenta.

2. En la matriz de Eisenhower, estudiar para un examen que es dentro de dos semanas es una tarea... (6.1)
a) importante y no urgente.
b) urgente y no importante.
c) ni urgente ni importante.

3. La técnica pomodoro alterna... (6.1)
a) dos horas de trabajo y una de descanso.
b) 25 minutos de trabajo y 5 de descanso.
c) trabajo y redes sociales.

4. En un diagrama de Gantt, cada tarea se representa como... (6.2)
a) una columna.
b) una barra en un calendario.
c) una nota adhesiva.

5. Prever las dificultades de un proyecto consiste en... (6.2)
a) no empezar hasta tenerlo todo seguro.
b) culpar a quien falle.
c) pensar qué puede fallar y preparar una medida.

6. Un conflicto por el reparto de las vacaciones es un conflicto... (6.3)
a) de recursos.
b) de relación.
c) de valores.

7. El estilo «colaborar» consiste en... (6.3)
a) ceder siempre.
b) buscar juntos una solución buena para ambas partes.
c) no afrontar el problema.

8. Un mensaje en primera persona es... (6.3)
a) «Siempre llegas tarde».
b) «Eres un desastre».
c) «Me agobio cuando la reunión empieza tarde».

9. En una mediación, quien decide la solución es... (6.4)
a) las partes.
b) la persona mediadora.
c) el jefe.

10. El interés de una parte es... (6.4)
a) lo que pide.
b) por qué lo pide.
c) lo que decide la persona árbitra.

Ya sé...

- ☐ organizar mi tiempo según mis prioridades;
- ☐ planificar las tareas de un proyecto y prever sus dificultades;
- ☐ reconocer los conflictos en el trabajo y sus causas;
- ☐ afrontar un conflicto con calma, empatía y propuestas;
- ☐ diferenciar la negociación, la mediación y el arbitraje.



UNIDAD 7

Innovación, emprendimiento y sostenibilidad

Bloque 3 · Innovar y emprender

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- explicar qué es innovar y cómo la innovación puede hacer una sociedad más sostenible;
- distinguir formas de emprender, dentro y fuera de una empresa, con un liderazgo ético;
- reconocer y mejorar tus competencias emprendedoras;
- valorar cómo la digitalización y la IA cambian tu sector;
- relacionar un reto de tu proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

SITUACIÓN DE PARTIDA

El Equipo Puente ya tiene acta y tema: la alimentación de las personas mayores que viven solas en Valdeluz. Pero el tutor del reto les devuelve la primera propuesta con una nota: «Un tema no es un reto. ¿Qué problema concreto queréis resolver, para quién y por qué importa?». Iker propone una app; Dani, un servicio de comidas con lo que sobra en las cocinas; Sara insiste en que primero hay que saber qué les pasa de verdad a esas personas. Además, el reto pide relacionar el proyecto con un Objetivo de Desarrollo Sostenible, y los tres dudan entre varios. «Tenemos muchas ideas y ningún reto», resume Sara.

Al terminar esta unidad sabrás qué es innovar, qué competencias necesitas para emprender y cómo convertir un tema en un reto relacionado con un ODS.

Para empezar

1. Piensa en algo que uses a diario y que hace diez años no existía. ¿Qué problema resuelve?
2. ¿Qué crees que hace falta para emprender?
3. ¿Se puede emprender trabajando por cuenta ajena? ¿Cómo?
4. ¿Conoces los Objetivos de Desarrollo Sostenible? ¿Recuerdas alguno?

Mapa de la unidad



7.1 Creatividad e innovación

Crear es tener ideas nuevas; innovar es convertirlas en algo que se usa y que aporta valor. Una innovación no tiene que ser un invento: puede ser una forma mejor de hacer algo que ya existe.

Qué es innovar. Según el Manual de Oslo de la OCDE y Eurostat (2018), una innovación empresarial es un producto o un proceso de negocio nuevo o mejorado, significativamente distinto de los que la empresa tenía, que llega al mercado o se aplica en la empresa.

Tipo	Qué cambia	Ejemplo
De producto	Un bien o un servicio nuevo o mejorado	Un servicio de comida a domicilio con menús adaptados a dietas
De proceso de negocio	La forma de producir, vender, organizarse o relacionarse con los clientes	Un taller que da cita en línea y avisa por mensaje cuando el coche está listo

Según cuánto cambian las cosas, se habla de **innovación incremental** (mejoras sobre lo que existe, que son la mayoría) y de **innovación radical** (un cambio profundo en un producto o en una forma de hacer). Una **innovación disruptiva** es otra cosa: empieza a menudo en un nicho, con algo más sencillo o barato, y acaba desplazando a las soluciones que dominaban el mercado.

Innovar para una sociedad más sostenible. No toda innovación es sostenible. La innovación sostenible busca aportar valor económico o social reduciendo sus impactos negativos y mejorando el bienestar de las personas: usan menos recursos, generan menos residuos o llegan a quien lo necesita. A esto se le llama a menudo **innovación sostenible** o, cuando su fin principal es resolver un problema social, **innovación social**.

El proceso creativo

1. **Observa y pregunta por qué.**
2. **Reúne información.**
3. **Genera muchas ideas sin juzgarlas.**
4. **Deja reposar y combina.**
5. **Elige y prueba la mejor.**

En la UT8 verás técnicas para cada paso.

CLAVE

La creatividad propone; la innovación entrega. Una idea solo es una innovación cuando alguien la usa y le sirve.

EN TU SECTOR

Busca una mejora reciente de tu futuro sector: un producto, un servicio o una forma de trabajar nueva. ¿Qué problema resuelve? ¿Es incremental o radical?

ACTIVIDADES

1. Clasifica cada innovación por su tipo (producto, proceso de negocio o ambos) y por su grado (incremental o radical), y justifícalo: a) una peluquería que solo daba cita por teléfono empieza a darla también por mensaje; b) una frutería que vendía la fruta en bolsas de plástico pasa a usar bolsas compostables; c) una empresa de reparto que hacía las rutas a mano empieza a usar un programa que las calcula y reduce a la mitad los kilómetros.

2. Analiza una innovación sostenible de tu sector con esta ficha: qué es, qué problema resuelve, a quién beneficia, qué beneficio ambiental o social se espera, con qué indicador se podría medir y qué efecto negativo podría tener.

Actividad 1	Tipo	Grado	Justificación
a)			
b)			
c)			

Actividad 2	Mi innovación sostenible
Qué es	
Qué problema resuelve	
A quién beneficia	
Beneficio ambiental o social	
Indicador para medirlo	
Posible efecto negativo	

7.2 Emprendimiento, intraemprendimiento y liderazgo ético

Emprender es poner en marcha un proyecto que aporta valor asumiendo cierto riesgo. Se puede emprender creando una empresa, pero también dentro de la empresa donde trabajas o en una entidad social.

Formas de emprender

Forma	Qué es	Ejemplo
Autoempleo	Crear tu propio negocio y trabajar en él	Abrir un pequeño taller de reparación de bicicletas
Emprendimiento con otras personas	Crear una empresa junto a otras personas, por ejemplo como sociedad o cooperativa	Tres técnicos montan una empresa de instalaciones
Emprendimiento social	Crear un proyecto cuyo fin principal es resolver un problema social o ambiental	Una entidad que forma y contrata a personas en riesgo de exclusión
Intraempren-dimiento	Proponer y desarrollar una mejora o un proyecto nuevo dentro de la empresa donde trabajas	Una auxiliar propone un sistema para reducir el material que se tira en su servicio

Por qué importa emprender. Los proyectos emprendedores crean empleo, incluido el de quien emprende, introducen innovaciones y pueden resolver problemas del entorno. El intraemprendimiento ayuda a las empresas a mejorar y a sus trabajadores a crecer.

Metodologías para emprender. Hoy se emprende con métodos que reducen el riesgo: se prueba pronto y en pequeño antes de invertir mucho.

	Design thinking	Lean startup
Idea central	Entender a fondo a las personas para diseñar soluciones	Construir algo mínimo, medir cómo responde la gente y aprender
Empieza por	Empatizar con las personas usuarias	Plantear una hipótesis sobre el cliente o el problema
Producto	Prototipos para probar ideas	Producto mínimo viable

En la UT8 aprenderás a usarlas en tu proyecto.

Liderazgo ético y sostenible. Liderar un proyecto o una empresa con ética significa decidir pensando también en las personas y en el planeta: tratar con justicia a quienes trabajan, decir la verdad a los clientes, cumplir las normas aunque nadie mire, no cargar los costes sobre el medio ambiente y rendir cuentas de lo que se hace. Un liderazgo así genera confianza, y la confianza también es valor para una empresa.

CLAVE

Emprender no es solo montar una empresa: es tener iniciativa para crear valor, dentro o fuera de una organización.

ACTIVIDADES

3. ¿Cuál es la forma principal de emprender en cada caso? (Pueden coincidir varias.) a) Sofía abre una tienda de ropa de segunda mano; b) un cocinero propone a su empresa un menú con producto local y lo pone en marcha; c) cuatro personas crean una cooperativa de limpieza.
4. Haz dos cuadros comparativos: a) dos formas de emprender que te interesen (qué riesgo asumes, qué necesitas para empezar y qué ventajas tiene cada una); b) design thinking y lean startup (por dónde empieza cada una, cómo reduce la incertidumbre y para qué tipo de proyecto la usarías).
5. Debate en grupos: «Una empresa cumple los límites legales de vertido a un río, pero podría reducir mucho más su contaminación con una inversión asumible. Si no lo hace, no está bien dirigida». Preparad dos argumentos a favor y dos en contra, y escribid una conclusión individual de cinco líneas.

Actividad 4 a)	Forma 1:	Forma 2:
Qué riesgo asumes		
Qué necesitas para empezar		
Qué ventajas tiene		

Actividad 4 b)	Design thinking	Lean startup
Por dónde empieza		
Cómo reduce la incertidumbre		
Para qué tipo de proyecto la usarías		

7.3 Competencias emprendedoras: EntreComp

Para emprender no hace falta haber nacido con un don: las competencias emprendedoras se aprenden y se entrenan. La Comisión Europea las ha ordenado en un marco común, EntreComp.

El marco EntreComp. Lo publicó el Centro Común de Investigación de la Comisión Europea en 2016. Organiza la competencia emprendedora en tres áreas con cinco competencias cada una.

Ideas y oportunidades
- Detectar oportunidades
- Creatividad
- Visión
- Valorar las ideas
- Pensamiento ético y sostenible

Recursos
- Autoconocimiento y autoeficacia
- Motivación y perseverancia
- Movilizar recursos
- Conocimientos económicos y financieros
- Movilizar a otras personas

Pasar a la acción
- Tomar la iniciativa
- Planificación y gestión
- Afrontar la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo
- Trabajar con otras personas
- Aprender a través de la experiencia

Muchas de estas competencias ya las has trabajado: la planificación en la UT6, el trabajo con otras personas en la UT5 y la motivación en la UT4.

CLAVE

No hace falta dominar las quince competencias. Lo importante es saber cuáles son tus fuertes y cuáles quieres mejorar.

ACTIVIDADES

6. Elige tres competencias de EntreComp, di a qué área pertenece cada una y pon un ejemplo de algo que hayas hecho en clase, en el trabajo o en tu vida diaria.

Competencia	Área	Ejemplo de algo que he hecho

7.4 Digitalización, IA y cambio del modelo productivo

La tecnología cambia lo que producimos, cómo lo producimos y qué trabajos hacen falta. Estos cambios abren oportunidades para innovar, pero también exigen aprender de forma continua.

Tecnologías que cambian el trabajo

Tecnología	Qué permite	Ejemplo
Inteligencia artificial	Analizar datos, redactar, reconocer imágenes, predecir	Prever cuántos menús se venderán y comprar menos de más
Automatización y robótica	Hacer tareas repetitivas con máquinas	Almacenes con sistemas que llevan las cajas al puesto de preparación
Datos y sensores conectados	Medir en tiempo real	Sensores que avisan si un frigorífico pierde temperatura
Comercio y servicios digitales	Vender y atender a distancia	Reservas, pagos y atención en línea
Fabricación digital	Producir piezas a medida, por ejemplo con impresión 3D	Recambios o prototipos rápidos

Hacia un modelo productivo más sostenible. La tecnología puede ayudar a gastar menos energía y materiales, reducir desperdicios y llegar a más personas. Pero no es neutral: hay que decidir para qué se usa, proteger los datos personales y acompañar a las personas cuyos puestos cambian. Recuerda lo que viste en la UT3: el Reglamento (UE) 2024/1689 de inteligencia artificial prohíbe algunos usos y fija obligaciones distintas según el riesgo de cada uso.



CLAVE

La tecnología es una herramienta: el valor está en el problema que resuelve y en cómo se usa.

ACTIVIDADES

7. Elige dos tecnologías de la tabla y explica cómo pueden cambiar un puesto de tu futuro sector.
8. Propón un uso concreto de la IA para mejorar una tarea de tu sector: qué tarea, qué haría la IA, qué datos usaría, qué seguiría haciendo la persona, qué comprobarías antes de usarla y qué riesgo habría que controlar.

7.5 Agenda 2030 y ODS en la empresa

En 2015, los países de las Naciones Unidas aprobaron la Agenda 2030, con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para acabar con la pobreza, proteger el planeta y mejorar la vida de las personas. Las empresas también tienen un papel en ellos.

Los 17 ODS

1 Fin de la pobreza	**2** Hambre cero	**3** Salud y bienestar	**4** Educación de calidad	**5** Igualdad de género	**6** Agua limpia y saneamiento
7 Energía asequible y no contaminante	**8** Trabajo decente y crecimiento económico	**9** Industria, innovación e infraestructura	**10** Reducción de las desigualdades	**11** Ciudades y comunidades sostenibles	**12** Producción y consumo responsables
13 Acción por el clima	**14** Vida submarina	**15** Vida de ecosistemas terrestres	**16** Paz, justicia e instituciones sólidas	**17** Alianzas para lograr los objetivos	

Cada ODS tiene metas concretas, 169 en total. Por ejemplo, la meta 12.3 pide, de aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos por persona en el mundo en la venta al por menor y en el consumo, y reducir (sin fijar un porcentaje) las pérdidas en la producción y la distribución.

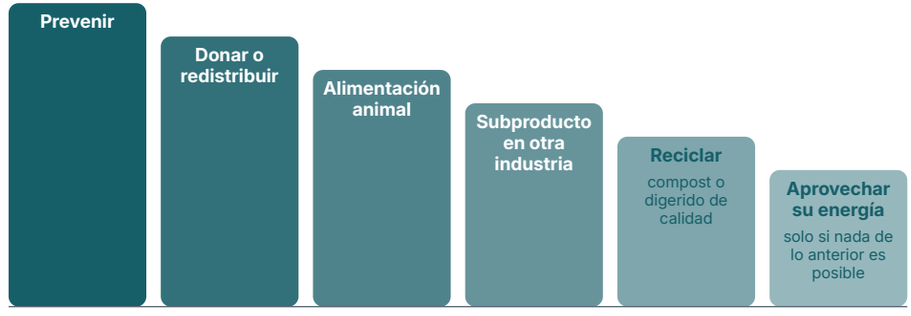
Cómo incorporan las empresas los ODS. Una empresa sostenible:

1. identifica en qué ODS influye más su actividad, para bien o para mal;
2. se fija metas medibles (por ejemplo, reducir un 20 % sus residuos en dos años);
3. cambia procesos y productos para lograrlas;
4. mide y comunica sus resultados con honestidad.

Presumir de sostenibilidad sin hacer cambios reales se llama **ecopostureo** (en inglés, greenwashing).

LA NORMA DICE

La Ley 1/2025, de 1 de abril, de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario, fija un orden de prioridades (art. 5): 1) prevenir, incluso transformando los alimentos no vendidos pero aptos en otros productos para consumo humano; 2) donarlos o redistribuirlos para consumo humano; 3) alimentación animal; 4) subproducto en otra industria; 5) reciclarlos (compost o digerido de calidad); 6) por último, aprovechar su energía. El orden puede alterarse si se justifica (viabilidad técnica o económica, seguridad alimentaria o medio ambiente). Los restaurantes deben dejarte llevar lo que no consumas, salvo en los bufés libres, y avisarlo de forma visible, sin cobrarte nada salvo, en su caso, el envase de plástico de un solo uso, cuyo cobro exige la Ley 7/2022 (art. 8).



Orden de prioridades de la Ley 1/2025 (art. 5).

CLAVE

Una empresa contribuye a los ODS cuando cambia lo que hace y lo mide, no cuando solo lo cuenta.

ACTIVIDADES

9. Elige una empresa conocida de tu entorno y relaciona su actividad con dos ODS: uno en el que ayuda y otro en el que podría mejorar.
10. Busca una afirmación ambiental de una empresa (en un anuncio o un envase). ¿Qué pruebas ofrece? ¿Podría ser engañosa? Justifícalo sin acusar sin pruebas.

Actividad 9	ODS (número y nombre)	Por qué
Ayuda		
Podría mejorar		

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El Equipo Puente define su reto

Para responder a la nota de su tutor, el equipo convierte su tema en un reto en cinco pasos y abre su registro de decisiones.



El Equipo Puente pasa del tema al reto.

Caso ficticio

1. Del tema al problema. Tema: la alimentación de las personas mayores que viven solas. Hablan con la trabajadora social del centro de salud y consultan la web del ayuntamiento sobre su barrio. Problema que intuyen (hipótesis que comprobarán con entrevistas en la UT8): muchas comen poco variado porque cocinar para una persona les cuesta.

2. Para quién. Personas mayores que viven solas en el barrio de Valdeluz donde está el centro, con autonomía para salir de casa.

3. Formular el reto. Usan la fórmula «¿Cómo podríamos…?»: «¿Cómo podríamos ayudar a las personas mayores que viven solas en nuestro barrio a comer de forma variada sin desperdiciar comida?».

4. Elegir el ODS. Dudan entre el 2 (hambre cero), el 3 (salud y bienestar) y el 12 (producción y consumo responsables). Por consenso: el 3 como principal, pues lo central es la salud, y el 12 como secundario, por el desperdicio.

5. Abrir el registro. Anotan la primera decisión, dos hipótesis y una meta medible. La app y las comidas con lo que sobra en las cocinas quedan como ideas, sin decidir: primero comprobarán las hipótesis (UT8).

Tipo y fecha	Qué	Cómo se decidió o se comprobará	Quién	Estado
Decisión, 19/01/2027	Reto y ODS 3 (principal) y 12 (secundario)	Por consenso	Todo el equipo	Vigente
Hipótesis, 19/01/2027	A muchas personas mayores que viven solas les cuesta cocinar para una sola persona	Diez entrevistas en el barrio (UT8)	Sara y Dani	Pendiente de validar
Hipótesis, 19/01/2027	Estarían dispuestas a probar un servicio de comidas del barrio	Las mismas entrevistas	Iker	Pendiente de validar

Meta y acción (ODS 12): «Si llegamos a un prototipo, que no se desperdicie más de una de cada diez raciones preparadas en la prueba». Acción: preparar las raciones por encargo y medir las que sobran.

Resultado. El equipo tiene un reto concreto, dos ODS justificados, una meta medible y un registro con una decisión y dos hipótesis. Aún no ha elegido solución, y eso está bien.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué «la alimentación de las personas mayores» no es todavía un reto? b) ¿Qué diferencia hay entre una decisión y una hipótesis en el registro? c) ¿Por qué no eligen todavía entre la app y las comidas?

PRACTICA

Tu autodiagnóstico EntreComp

Valora tus competencias emprendedoras y haz un plan para mejorar dos de ellas.

1. Puntúa de 1 a 4 las quince competencias de EntreComp: 1 = casi nunca o solo con ayuda; 2 = a veces, con ayuda; 3 = sin ayuda en situaciones conocidas; 4 = con frecuencia y en situaciones nuevas, y puedo ayudar a otras personas. Es una autoevaluación para aprender, no un nivel oficial.
2. Para cada 3 o 4, escribe una prueba: algo concreto que hayas hecho.
3. Pide a alguien del equipo que te puntúe las mismas competencias y compara.
4. Elige dos competencias para mejorar este curso.
5. Para cada una, escribe una acción concreta, cuándo la harás y cómo sabrás si has mejorado.

Ejemplo resuelto. «Planificación y gestión: 2. Prueba: en la UT6 hice mi parte del Gantt con ayuda. Acción: el próximo mes llevaré yo el Gantt del proyecto. Sabré que he mejorado si lo actualizo cada semana, cumplo mis hitos y aviso de los retrasos con antelación».

Detectar oportunidades Yo __ · Otra persona __ · Prueba:	**Autoconocimiento y autoeficacia** Yo __ · Otra persona __ · Prueba:	**Tomar la iniciativa** Yo __ · Otra persona __ · Prueba:
Creatividad Yo __ · Otra persona __ · Prueba:	**Motivación y perseverancia** Yo __ · Otra persona __ · Prueba:	**Planificación y gestión** Yo __ · Otra persona __ · Prueba:
Visión Yo __ · Otra persona __ · Prueba:	**Movilizar recursos** Yo __ · Otra persona __ · Prueba:	**Afrontar la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo** Yo __ · Otra persona __ · Prueba:
Valorar las ideas Yo __ · Otra persona __ · Prueba:	**Conocimientos económicos y financieros** Yo __ · Otra persona __ · Prueba:	**Trabajar con otras personas** Yo __ · Otra persona __ · Prueba:
Pensamiento ético y sostenible Yo __ · Otra persona __ · Prueba:	**Movilizar a otras personas** Yo __ · Otra persona __ · Prueba:	**Aprender a través de la experiencia** Yo __ · Otra persona __ · Prueba:

Plan de mejora	Acción concreta	Cuándo	Cómo sabré que he mejorado

Comprueba tu resultado. ☐ Has puntuado las quince competencias · ☐ Las puntuaciones altas tienen una prueba · ☐ Has comparado con la valoración de otra persona · ☐ Has elegido dos competencias para mejorar · ☐ Cada una tiene una acción, un plazo y una forma de comprobarlo.

Para pensar. ¿En qué competencia te ha visto mejor la otra persona que tú mismo? ¿Por qué crees que pasa?

LECTURA Y DEBATE

El pan de ayer



Teresa heredó la panadería de su madre y, con ella, una costumbre que le dolía: cada noche tiraba varias bolsas de pan. Un día empezó a apuntar cuánto sobraba de cada tipo. Descubrió que casi siempre sobraban las mismas barras, así que horneó menos de esas y más de las que se acababan pronto. Con el pan del día anterior, todavía en buen estado, empezó a hacer pan rallado y picatostes para vender. El pan apto que no podía vender lo donaba al comedor social del barrio, con el que firmó un acuerdo de donación que fijaba, entre otras cosas, cómo recogerlo y conservarlo. Al principio sus empleados protestaban: tenían más trabajo. Teresa les explicó los números, les pidió ideas y adoptó la de Ainara, la más joven: avisar en las redes del barrio de las ofertas de última hora. Dos años después, la panadería tiraba muy poco pan, vendía más y el comedor contaba con ella cada semana.

Caso ficticio

Para debatir. 1) ¿Qué innovaciones hizo Teresa? ¿Son de producto o de proceso? 2) ¿Con qué ODS relacionas su panadería? 3) Debate en grupos: «Teresa fue una buena líder». Valorad cómo trató a sus empleados y si su decisión fue ética y sostenible.

APRENDE CON LA IA

Un alumno, Yago, pide a un asistente de IA: «Explícame qué es innovar y dame un ejemplo sostenible». La respuesta tiene dos errores:

RESPUESTA DE LA IA

«Innovar es inventar algo que no existía antes en el mundo; si solo mejoras algo que ya existe, no es innovación. Un buen ejemplo de innovación sostenible es una empresa que pone una hoja verde en sus envases y dice que es ecológica, aunque fabrique igual que antes.»

Pista: repasa 7.1 y 7.5. **Instrucciones:** localiza los dos errores y reescribe la respuesta.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

1. ¿Qué diferencia hay entre crear e innovar?
2. ¿Qué dos tipos de innovación distingue el Manual de Oslo?
3. ¿Qué es el intraemprendimiento?
4. ¿Cuáles son las tres áreas de EntreComp?
5. ¿Qué es el ecopostureo?
6. ¿Qué son los ODS y cuántos hay?

Aplica

7. Gala trabaja en una tienda de electrodomésticos y propone reparar y revender los aparatos en buen estado que entregan los clientes. ¿Qué forma de emprender es y con qué ODS se relaciona? Propón una mejora parecida donde hayas estado (una empresa o tu centro): qué cambiarías, qué competencia de EntreComp usarías y el primer paso.
8. Íñigo dice que él no es emprendedor porque no quiere montar una empresa. ¿Qué le contestarías?
9. Mireia tiene buenas ideas, pero se rinde en cuanto algo sale mal. ¿Qué competencia de EntreComp le conviene mejorar? Propón una acción con un plazo y una forma de comprobar si mejora.
10. Pol dirige un taller que ahorra dinero tirando los aceites usados por el desagüe. ¿Qué le falta a su liderazgo? ¿Qué le propondrías?
11. Pide a un asistente de IA que te relacione tu futuro sector con tres ODS. Comprueba en la web de las Naciones Unidas que los nombres y números de los ODS son correctos y corrige lo que esté mal.

Investiga

12. Busca una empresa o entidad de tu comunidad autónoma que haya hecho una innovación social. Explica qué problema resuelve y cómo.
13. Investiga cómo ha cambiado la tecnología un trabajo de tu sector en los últimos años y escribe un informe breve: qué ha cambiado, qué tareas han desaparecido, se han transformado o han aparecido y qué hay que saber ahora.
14. Busca en la web de la ONU las metas del ODS 12 y elige una que pueda aplicar una empresa de tu sector. Propón una acción y un indicador para medirla.

MI PROYECTO · PASO 2

Reto y registro de decisiones. «Nuestro reto».
Tema: _____
Problema concreto: _____
Para quién: _____
Reto con la fórmula «¿Cómo podríamos…?»: _____
ODS principal y secundario, con el porqué: _____
Una meta medible y una acción para el ODS elegido: _____
Fuentes consultadas: _____
Registro de decisiones e hipótesis (hasta la UT12): fecha · tipo (decisión o hipótesis) · qué · cómo se decidió o se comprobará · quién · estado (decisión: vigente o sustituida; hipótesis: pendiente de validar, validada o refutada) · evidencia. Primera fila: el reto y los ODS.
Reflexión individual. Qué he aportado: _____ · Qué decisión he tomado: _____ · Qué mejoraría: _____

OJO PROFESIONAL

Un registro de decisiones con errores

Este es el registro que ha empezado Adrián en su equipo, que quiere reducir los residuos de plástico en la cafetería de su centro. Cinco de sus ocho líneas tienen errores: localízalos y explica cómo deberían ser.

REGISTRO DE DECISIONES E HIPÓTESIS

1. 12/01/2027 · Decisión · Reto: «¿Cómo podríamos reducir el plástico de un solo uso en la cafetería del centro?» · Por consenso · Todo el equipo · Vigente.

2. 12/01/2027 · Decisión · ODS 12 (principal) y 14 (secundario), porque reducir el plástico de un solo uso es consumo responsable y evita que llegue al mar · Por consenso · Todo el equipo · Vigente.

3. 13/01/2027 · Decisión · La cafetería tira más plástico que ninguna otra del país · — · Adrián · Vigente.

4. 13/01/2027 · Hipótesis · El alumnado usaría una taza propia si le hicieran un descuento · Encuesta a 50 personas · Lucas · Pendiente de validar.

5. 14/01/2027 · Decisión · Haremos una app · — · — · Vigente.

6. Sin fecha · Hipótesis · A la empresa de la cafetería le da igual · — · Adrián · Pendiente de validar.

7. 15/01/2027 · Hipótesis · El plástico es el 80 % de la basura de la cafetería · — · Adrián · Validada.

8. 15/01/2027 · Nota · Adrián ha borrado la hipótesis de Lucas porque no le gustaba · — · Adrián · —.

Caso ficticio

Línea n.º	Qué falla	Cómo debería ser

Para pensar. ¿Para qué sirve guardar también las hipótesis que se descartan?

AUTOEVALUACIÓN

Elige la respuesta correcta en cada pregunta. Si fallas alguna, vuelve al apartado que se indica.

1. Innovar es... (7.1)
a) convertir una idea en algo que se usa y aporta valor.
b) tener muchas ideas.
c) inventar algo que no existía en el mundo.

2. Una peluquería que empieza a dar cita por mensaje hace una innovación... (7.1)
a) de producto.
b) radical.
c) de proceso de negocio.

3. Proponer una mejora dentro de la empresa donde trabajas es... (7.2)
a) autoempleo.
b) intraemprendimiento.
c) ecopostureo.

4. Un liderazgo ético... (7.2)
a) solo busca el beneficio.
b) cumple la ley solo si le controlan.
c) tiene en cuenta a las personas y al planeta al decidir.

5. «Pasar a la acción» es... (7.3)
a) un ODS.
b) un área de EntreComp.
c) un tipo de innovación.

6. Las competencias emprendedoras... (7.3)
a) se aprenden y se entrenan.
b) son innatas.
c) solo las necesitan los empresarios.

7. Usar la IA en el trabajo exige, entre otras cosas... (7.4)
a) dejar que decida todo.
b) no comprobar sus resultados.
c) proteger los datos personales.

8. La Agenda 2030 tiene... (7.5)
a) 12 ODS.
b) 17 ODS.
c) 169 ODS.

9. Decir que un producto es ecológico sin pruebas ni cambios reales es... (7.5)
a) ecopostureo.
b) innovación social.
c) intraemprendimiento.

10. En un registro de proyecto, una hipótesis es... (Mi Proyecto)
a) algo ya decidido.
b) algo que el equipo cree y debe comprobar.
c) una opinión que se borra si no gusta.

Ya sé...

- ☐ explicar qué es innovar y cómo la innovación puede hacer una sociedad más sostenible;
- ☐ distinguir formas de emprender, dentro y fuera de una empresa, con un liderazgo ético;
- ☐ reconocer y mejorar mis competencias emprendedoras;
- ☐ valorar cómo la digitalización y la IA cambian mi sector;
- ☐ relacionar un reto de mi proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



UNIDAD 8

Del problema a la idea

Bloque 4 · De la idea al modelo de negocio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- usar las metodologías ágiles para emprender con menos riesgo;
- detectar y priorizar problemas de tu sector y de tu entorno;
- comprobar un problema con entrevistas;
- describir a las personas destinatarias con un perfil y un mapa de empatía;
- generar ideas con técnicas creativas y elegir la mejor.

SITUACIÓN DE PARTIDA

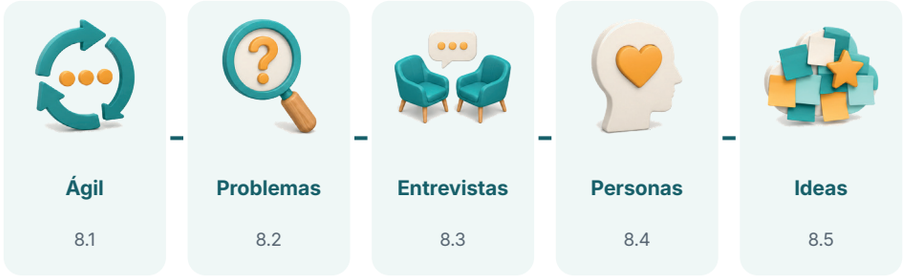
El Equipo Puente prepara sus primeras entrevistas. La asociación de vecinos del barrio les ha conseguido una tarde en el centro de día y una cita con Rosario, la coordinadora del comedor social. Iker ya tiene escrita la primera pregunta: «¿Usaría usted una app para pedir comida casera?». Sara frunce el ceño: en sus prácticas ha visto que muchas personas mayores dicen que sí a todo por educación. «Si preguntamos así, nos dirán lo que queremos oír», advierte. Dani propone llevar folletos de su idea para enseñarlos. Ninguno de los tres ha hecho nunca una entrevista de verdad.

Al terminar esta unidad sabrás cómo preguntar para descubrir problemas reales, cómo describir a las personas a las que quieres ayudar y cómo elegir una buena idea.

Para empezar

1. ¿Alguna vez has comprado algo que creías que necesitabas y luego no usaste? ¿Por qué pasó?
2. Si quieres saber si a alguien le gusta tu idea, ¿basta con preguntárselo? ¿Por qué?
3. ¿Qué problema de tu barrio o de tu sector te gustaría resolver?
4. ¿Qué haces cuando necesitas tener muchas ideas en poco tiempo?

Mapa de la unidad



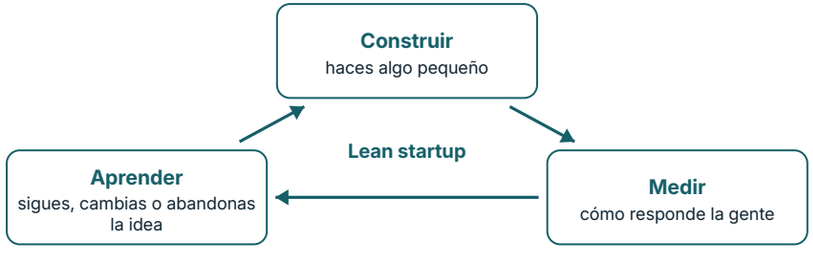
8.1 Metodologías ágiles: design thinking y lean startup

En la UT7 conociste dos metodologías para emprender. Las dos parten de la misma idea: no des por hecho que sabes lo que la gente necesita. Pregunta, prueba en pequeño y aprende antes de invertir tiempo y dinero.

Design thinking: diseñar desde las personas. Es una forma de resolver problemas poniéndose en el lugar de quien los sufre. Se suele explicar en cinco fases, que no son una línea recta: a menudo hay que volver atrás.

1. **Empatizar:** observar y escuchar a las personas.
2. **Definir:** concretar el problema que hay que resolver.
3. **Idear:** generar muchas soluciones posibles.
4. **Prototipar:** construir una versión sencilla de la solución.
5. **Evaluar:** probarla con personas reales y mejorarla.

Lean startup: aprender rápido y gastar poco. Propone convertir las ideas en hipótesis y comprobarlas con un **producto mínimo viable** (PMV): la versión más sencilla que permite aprender algo de las personas usuarias. El ciclo es **construir, medir y aprender**: haces algo pequeño, mides cómo responde la gente y decides si sigues, cambias o abandonas la idea.



Un prototipo no siempre es un PMV: lo es cuando lo usas para comprobar una hipótesis concreta con lo que la gente hace, no solo con lo que opina.

Cómo se combinan. Son complementarias y las dos se repiten en ciclos. Design thinking pone el acento en entender a las personas y el problema, aunque también prototipa y prueba. Lean startup pone el acento en comprobar hipótesis con pruebas pequeñas mientras desarrollas la solución. En Mi Proyecto usarás las dos: en esta unidad, empatizar, definir e idear; en la UT9, prototipar y probar.

CLAVE

Ágil no significa rápido y sin pensar: significa aprender pronto y cambiar a tiempo.

EN TU SECTOR

Piensa en un producto o servicio de tu futuro sector que la gente apenas use. ¿Qué necesidad pretendía resolver? ¿Qué comprobarías con las personas usuarias antes de mejorarlo?

ACTIVIDADES

1. ¿En qué fase del design thinking está cada acción? a) Construir con cartulina la maqueta de un expositor; b) pasar una mañana observando cómo atienden los recepcionistas de un hotel; c) escribir en una frase el problema principal que se ha detectado. Si alguien que usa lean startup quisiera convertir la maqueta del apartado a) en un PMV, ¿qué hipótesis podría comprobar con ella y qué observaría?
2. Explica con tus palabras qué es un producto mínimo viable y pon un ejemplo de tu sector.

Actividad 1	Fase del design thinking
a)	
b)	
c)	

Actividad 1 (PMV)	Hipótesis que comprobaría	Qué observaría

Actividad 2	Qué es un producto mínimo viable	Ejemplo de mi sector

8.2 Detectar problemas

Las buenas ideas emprendedoras empiezan por un problema real de personas reales. Para encontrarlo hay que mirar el entorno con atención y elegir bien cuál merece la pena.

Dónde buscar problemas

- **Tu experiencia:** lo que te molesta o has visto en clase, en las prácticas o en tu trabajo.
- **La observación:** cómo hace la gente las cosas, dónde se atasca, qué improvisa.
- **Las quejas:** reseñas, reclamaciones, conversaciones.
- **Los datos públicos:** estadísticas, informes de entidades y administraciones, noticias contrastadas.
- **Los retos globales:** los ODS de la UT7 te ayudan a ver problemas sociales y ambientales.

Tipos de problemas. Del **sector** (por ejemplo, un proceso lento o caro), **sociales** (personas que no acceden a un servicio) y **ambientales** (residuos, consumo de energía o de agua).

Priorizar. No todos los problemas merecen un proyecto. Puntúa cada uno en estos criterios (1 = bajo, 2 = medio, 3 = alto) y suma, hasta 12 puntos. Si hay empate, decidid en equipo y explicad por qué. Esta puntuación es provisional: las entrevistas la confirmarán o la cambiarán.

Criterio	Pregunta
Frecuencia	¿Pasa a menudo?
Gravedad	¿Cuánto les afecta a las personas?
Alcance	¿A cuántas personas afecta?
Posibilidad de actuar	¿Puede hacer algo vuestro equipo con sus conocimientos y medios?

CLAVE

Enamórate del problema, no de tu solución.

ACTIVIDADES

3. Escribe cinco problemas de tu sector o de tu entorno (al menos uno social y uno ambiental). Priorízalos con la tabla y explica cuál elegirías.

8.3 Entrevistas de problema

Una entrevista de problema sirve para comprobar si el problema que imaginas existe de verdad, cómo lo vive la gente y qué hace ahora para resolverlo. No sirve para vender tu idea: en esta fase, tu idea ni se menciona.

Las reglas de oro

1. **Pregunta por hechos concretos del pasado, no por lo que la gente haría en el futuro.** «¿Qué comiste ayer?» dice más que «¿Comerías mejor si…?». También puedes preguntar cómo lo hace ahora y pedir ejemplos.
2. **No hables de tu idea.** Si la cuentas, la gente te dirá que le gusta para no quedar mal.
3. **Haz preguntas abiertas** que no se respondan con «sí» o «no».
4. **No hagas preguntas que sugieran la respuesta.** «¿Verdad que es difícil cocinar para uno?» empuja a decir que sí.
5. **Escucha más de lo que hablas** y pide ejemplos: «¿Me cuentas la última vez que te pasó?».
6. **Anota lo que dicen, no lo que interpretas.**

Preguntas buenas y malas

Mejor no	Mejor así
¿Usarías una app para pedir comida?	¿Cómo conseguiste la comida la última semana?
¿Te parece buena idea un servicio de comidas?	¿Qué es lo más difícil de organizar tus comidas?
¿Verdad que comer solo es triste?	¿Con quién sueles comer? ¿Cómo te sientes?
¿Cuánto pagarías por…?	¿Has pagado alguna vez por algo parecido? ¿Cuánto?

Preparar las entrevistas

- Define a quién quieres entrevistar (perfil) y busca al menos cinco personas.
- Escribe un guion de cinco a siete preguntas, de lo general a lo concreto.
- Explica al empezar quién eres, para qué es la entrevista, cuánto dura, qué harás con las notas y cuándo las borrarás. Pide su permiso, dile que puede no contestar o parar cuando quiera y respétalo.
- Con personas en situación vulnerable, es más prudente hacerlo a través de una entidad que las acompañe y adaptar el ritmo. Si participan menores, sigue las instrucciones de tu centro.
- Después, junta las notas del equipo y busca **patrones**: lo que se repite en varias entrevistas.

LA NORMA DICE

Los datos sobre la salud de una persona son una categoría especial de datos personales con una protección reforzada (Reglamento General de Protección de Datos, art. 9.1). Además, solo se deben recoger los datos necesarios para lo que se quiere hacer (principio de minimización, art. 5.1.c). En una entrevista de problema no necesitas datos de salud ni nombres: no los preguntes ni los anotes. Cuidado también con los detalles que, juntos, permitirían saber quién es (la calle, el piso, una frase muy personal): usa un código, como «E3».



CLAVE

Si al terminar una entrevista solo sabes que «les gusta tu idea», no has aprendido nada.

ACTIVIDADES

4. Reescribe estas preguntas como preguntas de problema: a) «¿Comprarías ropa de segunda mano por internet?»; b) «¿No crees que el transporte público del barrio es malo?»; c) «¿Te gustaría una app para organizar tus turnos?».
5. Escribe un guion provisional de seis preguntas para entrevistar a personas que podrían tener uno de los problemas de tu actividad 3. Lo revisarás después de las dos primeras entrevistas.

Actividad 4	Pregunta de problema
a)	
b)	
c)	

8.4 Definir a las personas destinatarias: perfil y mapa de empatía

Con lo que has aprendido en las entrevistas, describe a las personas para las que trabajas. No es una persona real, sino un perfil ficticio que resume lo que se repite. Si todavía no has entrevistado a nadie, puedes hacer un perfil provisional, pero marca lo que supones y aún no has comprobado.

El perfil

Nombre inventado e imagen ficticia	**Edad y situación**
Qué intenta conseguir (sus tareas)	**Qué le frustra o le preocupa**
Qué le alegraría o le facilitaría la vida	**Una frase que resuma su problema** Basada en lo que has escuchado y sin atribuirla a una persona real.

Evidencias en las que te basas y suposiciones pendientes de comprobar

El mapa de empatía. Es un dibujo con seis zonas que te ayuda a ponerte en su lugar.

Qué piensa y siente Lo que le preocupa y le importa.	**Qué ve** Su entorno, lo que tiene alrededor.	**Qué oye** Lo que le dicen su familia, sus amistades, los medios.
Qué dice y hace Cómo se comporta.	**Qué le cuesta** Miedos, frustraciones, obstáculos.	**Qué desea** Lo que para esa persona sería un éxito.

CLAVE

Un buen perfil se basa en lo que has escuchado, no en lo que te imaginas.

ACTIVIDADES

6. ¿Qué diferencia hay entre un perfil y una persona real a la que has entrevistado? ¿Por qué no se usan datos personales reales en el perfil?
7. Dibuja el mapa de empatía de una persona afectada por un problema social o ambiental de tu entorno (por ejemplo, alguien que no puede reciclar porque no tiene contenedores cerca). Marca con un asterisco lo que supones y aún no has comprobado.

8.5 Técnicas creativas y selección de ideas

Cuando el problema está claro, llega el momento de buscar soluciones. Al principio interesa la cantidad: cuantas más ideas, más probable es que aparezca una buena. Después hay que elegir con criterio.

Técnicas para generar ideas

Técnica	Cómo funciona
Lluvia de ideas	El equipo propone ideas en voz alta durante un tiempo fijo. Reglas: no criticar, cuantas más mejor, se vale apoyarse en las ideas de otros
Escritura de ideas 6-3-5	Seis personas escriben tres ideas en cinco minutos y pasan la hoja a quien está al lado, que las amplía; se repite hasta que la hoja da la vuelta. En equipos de tres, cada hoja da dos vueltas
SCAMPER	Se toma algo que ya existe y se le aplican siete operaciones: Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Proponer otros usos, Eliminar y Reordenar (o invertir)
Seis sombreros para pensar	Cada «sombrero» es una forma de mirar la idea: datos, emociones, riesgos, ventajas, creatividad y organización. El equipo los usa por turnos

Elegir la mejor idea. Puntúa cada idea en estos criterios (1 = bajo, 2 = medio, 3 = alto), suma y comentad las razones antes de decidir: la matriz ayuda a pensar, pero no decide por vosotros.

- **Resuelve el problema** que has comprobado.
- **Valor** para las personas destinatarias (económico, social o cultural).
- **Viabilidad:** podéis hacerla con vuestros conocimientos, tiempo y medios.
- **Impacto ambiental y social:** mejora o, al menos, no empeora.

Idea	Resuelve el problema	Valor	Viabilidad	Impacto	Total

CLAVE

La primera idea casi nunca es la mejor. Genera muchas, combina y después elige.

ACTIVIDADES

8. Aplica SCAMPER a un objeto de tu sector (una herramienta, un envase, un servicio) y escribe una idea para cada una de las siete operaciones.
9. En grupos, haced una lluvia de ideas de diez minutos sobre el problema que priorizasteis en la actividad 3 y proponed al menos diez ideas. Elegid una idea con la matriz y justificad la elección en cinco líneas.

Actividad 8	Mi idea
Sustituir	
Combinar	
Adaptar	
Modificar	
Proponer otros usos	
Eliminar	
Reordenar (o invertir)	

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Lo que aprendió el Equipo Puente

El equipo había previsto diez entrevistas; hizo ocho en el centro de día y una a Rosario, coordinadora del comedor social. Así convirtió lo que escuchó en un problema contrastado y una idea.

Caso ficticio



Sara y Dani entrevistan a una vecina.

1. Preparar. Con la asociación de vecinos, explicaron el proyecto en el centro de día y entrevistaron solo a quienes aceptaron. Seis preguntas sobre hechos: qué comieron ayer, quién cocinó, con quién, qué hacen con lo que sobra, qué es lo más difícil de organizar las comidas y qué han probado. Sin nombres ni datos de salud: cada persona tiene un código (E1 a E8).

2. Buscar patrones. Seis de ocho cocinan «para varios días» y acaban comiendo lo mismo o tirando comida. Cinco comen solas casi siempre y eso les quita las ganas de cocinar. Cuatro no quieren «dar trabajo» a sus hijos y a tres les cuesta salir de casa. Solo una usa aplicaciones para pedir comida. Según Rosario, el comedor social recibe algunos días alimentos que no le da tiempo a aprovechar.

3. Actualizar el registro. Hipótesis 1 («les cuesta cocinar para una sola persona»): apoyada, con un matiz: aparecen dos problemas, la comida repetida o desperdiciada y comer solas, pero los datos no prueban que uno cause el otro, y ocho entrevistas no bastan para generalizar: habrá que contrastarlo con más personas. Hipótesis 2 («probarían un servicio de comidas del barrio»): pendiente, porque en una entrevista de problema no se habla de la idea; se comprobará con el prototipo (UT9). Nueva hipótesis, sin comprobar: «Algunas querrían comer acompañadas algunos días a la semana». La app queda en baja prioridad: solo una de las ocho usa aplicaciones para pedir comida.

4. Perfil y mapa de empatía. Crean a Amparo, un perfil ficticio: 78 años, viuda, vive sola y le cuesta salir de casa. Frase que resume lo que oyeron: «Cocino un puchero el lunes y el jueves todavía me lo estoy comiendo». No quiere molestar a sus hijos; desea salir de casa y hablar con alguien (una suposición que marcan para comprobar).

5. Generar y elegir la idea. Una lluvia de ideas da catorce; comparan las tres mejores con la matriz y eligen por consenso la tercera: **comidas compartidas en el barrio dos días a la semana, con un servicio de sala que Dani organiza con lo que aprende en su ciclo y con alimentos que el comedor social no llega a aprovechar, siempre que sean aptos y seguros**. La anotan en el registro.

Idea	Resuelve el problema	Valor	Viabilidad	Impacto	Total
Reparto de táperes a domicilio	2	2	3	2	9
App de comida casera	1	1	2	1	5
Comidas compartidas dos días a la semana	3	3	2	3	11

Resultado. El equipo ha afinado su problema: no es solo «cocinar para uno», sino también «comer solas y sin ganas», y los datos han dejado en segundo plano su primera idea. Ahora debe comprobar si a las personas mayores les interesaría su solución (UT9).

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué dejaron la app en baja prioridad? b) ¿Qué matiz añadieron a la primera hipótesis? c) ¿Es Amparo una de las personas entrevistadas?

PRACTICA

Tus cinco entrevistas de problema

Comprobad con entrevistas el problema tras vuestro reto del Paso 2.

1. Escribid el perfil de quienes vais a entrevistar y buscad al menos cinco (un mínimo para aprender, no una muestra representativa).
2. Preparad un guion de cinco a siete preguntas sobre hechos pasados. Revisadlo con las reglas de oro.
3. Al empezar cada entrevista, explicad para qué es y pedid permiso. No anotéis nombres completos ni datos de salud.
4. Anotad lo que dicen, con frases literales cuando sean importantes.
5. Juntad las notas y escribid hasta tres patrones («X de 5 personas…») y lo que contradice vuestra hipótesis; si no hay patrón claro, anotadlo: también es un resultado. Concluid: ¿existe el problema?, ¿es como pensabais?

Guion (preguntas)	Patrones y conclusión
1.	**Patrón 1**
2.	
3.	**Patrón 2**
4.	
5.	**Patrón 3**
6.	**Conclusión**
7.	

Código	Perfil	Fecha	Frases clave	Lo que hacen ahora	Lo que contradice la hipótesis
E1					
E2					
E3					
E4					
E5					

Comprueba tu resultado. ☐ Habéis hecho al menos cinco entrevistas · ☐ Las preguntas hablan de hechos, no de vuestra idea · ☐ Hay permiso y no hay datos personales innecesarios · ☐ Los patrones llevan números, o se explica que no hay un patrón claro · ☐ La conclusión dice si el problema se confirma, cambia o no existe.

Para pensar. ¿Qué es lo que más te ha sorprendido de lo que te han contado?

LECTURA Y DEBATE

El invento de Nil



Nil estudiaba un ciclo de electrónica y quería ayudar a su abuela, que vivía sola y a veces se olvidaba de las pastillas. Pasó dos meses construyendo un pastillero inteligente: pitaba, se iluminaba y mandaba un mensaje al móvil de la familia. Se lo regaló orgulloso. A las dos semanas lo encontró en un cajón, desenchufado. «Pita a deshoras y me pone nerviosa», le dijo ella. Nil se enfadó: había trabajado mucho. Pero aquella tarde se quedó a merendar y, por primera vez, le preguntó cómo era su día. La abuela le contó que lo que peor llevaba no eran las pastillas, sino las tardes en silencio. Nil volvió a casa pensando. Su siguiente proyecto no fue un aparato: organizó con dos compañeros de clase una tarde a la semana de juegos en el centro de día. Su abuela no faltó ni una vez.

Caso ficticio

Para debatir. 1) ¿Qué error cometió Nil al principio? 2) ¿Qué debería haber hecho Nil en la fase de empatizar antes de construir el aparato? 3) Debate en grupos: «La tecnología no resuelve problemas que no has entendido». ¿Estáis de acuerdo? Poned ejemplos.

APRENDE CON LA IA

Un alumno, Erik, pide a un asistente de IA: «Escríbeme preguntas para una entrevista de problema sobre el reciclaje en mi barrio». La respuesta tiene dos errores:

RESPUESTA DE LA IA

«1. ¿Usarías una app que te avise de qué contenedor toca cada día? 2. ¿Verdad que es un lío saber dónde va cada residuo? 3. ¿Cuántas veces a la semana sacas la basura?»

Pista: repasa 8.3. **Instrucciones:** localiza los dos errores y reescribe esas dos preguntas. La tercera es correcta.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

1. ¿Cuáles son las cinco fases del design thinking?
2. ¿Qué es un producto mínimo viable?
3. ¿Qué criterios sirven para priorizar un problema?
4. ¿Por qué no hay que hablar de tu idea en una entrevista de problema?
5. ¿Qué seis zonas tiene un mapa de empatía?
6. ¿En qué consiste la técnica SCAMPER?

Aplica

7. Leo quiere montar un servicio de lavado de coches a domicilio y pregunta a sus amigos si les parece buena idea. Todos dicen que sí. ¿Puede estar seguro de que funcionará? ¿Qué le aconsejas?
8. Jana ha hecho cinco entrevistas: tres personas dicen que el autobús del polígono pasa poco y dos no lo usan. Escribe un patrón y una conclusión prudente.
9. Darío anota en su registro: «Entrevista a Juan Pérez García, 81 años, diabético, calle Mayor 12». ¿Qué está haciendo mal? ¿Cómo debería anotarlo?
10. Martina tiene tres ideas para su proyecto y no sabe cuál elegir. Explícale cómo usar la matriz de selección.
11. Pide a un asistente de IA un mapa de empatía de una persona joven que busca su primer empleo. Compáralo con lo que te cuente alguien real de tu entorno en una tabla de tres columnas: lo que dice la IA · lo que dice la persona real · inventado o sin comprobar.

Investiga

12. Busca, en una fuente fiable, un producto o servicio que haya fracasado porque no respondía a un problema real. Explica qué pasó y separa lo que dice la fuente de lo que tú supones.
13. Busca una entidad de tu entorno que trabaje con personas vulnerables (mayores, migrantes, personas con discapacidad) y averigua, en su web o su memoria o preguntando a su personal, qué problemas detecta en su día a día. No pidas datos de las personas a las que atiende.
14. Investiga la técnica de los seis sombreros para pensar y explica qué representa cada color.

MI PROYECTO · PASO 3

Problema validado e idea. Los registros completos de las entrevistas van en la hoja de trabajo de Mi Proyecto.
Perfil de las personas entrevistadas: _____
Guion: _____
Registro de al menos cinco entrevistas: _____
Patrones: _____
Conclusión sobre el problema: _____
Perfil ficticio y mapa de empatía: _____
Técnica creativa usada y número de ideas: _____
Matriz de selección con las tres mejores: _____
Idea elegida y por qué: _____
Registro de decisiones e hipótesis actualizado: _____
Reflexión individual. Qué he aportado: _____ · Qué decisión he tomado: _____ · Qué mejoraría: _____

OJO PROFESIONAL

Un guion de entrevista con errores

Este es el guion que ha preparado Greta para entrevistar a personas que trabajan en turnos de noche sobre su descanso. Cinco de sus ocho preguntas tienen errores: localízalos y explica cómo deberían ser.

GUION DE ENTREVISTA DE GRETA

1. Hola, soy Greta, estudio en el centro de FP y estoy haciendo un proyecto. La entrevista dura diez minutos y no anotaré tu nombre. ¿Te parece bien?

2. ¿Me cuentas cómo fue tu último día después de un turno de noche?

3. ¿Verdad que dormir de día es horrible?

4. ¿Qué enfermedades tienes y qué medicación tomas?

5. ¿Qué has probado para descansar mejor? ¿Te funcionó?

6. Estoy pensando en unas cortinas inteligentes que se oscurecen solas. ¿Te gustan?

7. ¿Comprarías mis cortinas si costaran 80 euros?

8. ¿Duermes bien: sí o no?

Caso ficticio

Pregunta n.º	Qué falla	Cómo debería ser

Para pensar. ¿Cómo sabrías, sin preguntarlo directamente, si a estas personas les preocupa de verdad su descanso?

AUTOEVALUACIÓN

Elige la respuesta correcta en cada pregunta. Si fallas alguna, vuelve al apartado que se indica.

1. La primera fase del design thinking es... (8.1)
a) prototipar.
b) empatizar.
c) evaluar.

2. El ciclo de lean startup es... (8.1)
a) construir, medir y aprender.
b) pensar, decidir y vender.
c) idear, gastar y esperar.

3. Un producto mínimo viable es... (8.1)
a) el producto terminado.
b) un producto barato de mala calidad.
c) la versión más sencilla que permite aprender de las personas usuarias.

4. Para priorizar problemas se tiene en cuenta... (8.2)
a) solo si te gusta el tema.
b) la frecuencia, la gravedad, el alcance y la posibilidad de actuar.
c) lo que diga la IA.

5. En una entrevista de problema conviene preguntar... (8.3)
a) por hechos del pasado.
b) si te comprarían el producto.
c) si les gusta tu idea.

6. «¿Verdad que es difícil...?» es una pregunta... (8.3)
a) abierta.
b) de hechos.
c) que sugiere la respuesta.

7. Un perfil de persona destinataria es... (8.4)
a) los datos de una persona entrevistada.
b) un perfil ficticio basado en lo que se repite en varias entrevistas.
c) una encuesta.

8. En un mapa de empatía, «qué oye» se refiere a... (8.4)
a) los ruidos de su casa.
b) su música favorita.
c) lo que le dicen su familia, sus amistades y los medios.

9. En una lluvia de ideas... (8.5)
a) no se critican las ideas.
b) solo habla quien coordina.
c) se elige la primera idea.

10. Para elegir una idea se usa... (8.5)
a) la votación a mano alzada sin criterios.
b) una matriz con criterios como valor y viabilidad.
c) el sorteo.

Ya sé...

- ☐ usar las metodologías ágiles para emprender con menos riesgo;
- ☐ detectar y priorizar problemas de mi sector y de mi entorno;
- ☐ comprobar un problema con entrevistas;
- ☐ describir a las personas destinatarias con un perfil y un mapa de empatía;
- ☐ generar ideas con técnicas creativas y elegir la mejor.



UNIDAD 9

Modelo de negocio, entorno y responsabilidad social

Bloque 4 · De la idea al modelo de negocio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- diseñar el modelo de negocio de tu idea con un lienzo;
- analizar el entorno de tu proyecto y su impacto;
- definir la cultura, la imagen y la responsabilidad social de una organización;
- incorporar valores éticos, sociales y ambientales a tu idea;
- construir un prototipo y probarlo con las personas destinatarias.

SITUACIÓN DE PARTIDA

El Equipo Puente ya tiene su idea: comidas compartidas en el barrio dos días a la semana. El tutor del reto les hace tres preguntas: «¿Quién paga? ¿Qué necesitáis para hacerlo? ¿Cómo sabréis que a las personas mayores les interesa de verdad?». Iker quiere empezar por el nombre y el logotipo. Dani recuerda lo que le han explicado en su ciclo: para elaborar y servir comidas hay que cumplir los requisitos de higiene alimentaria, con instalaciones adecuadas y personal formado. Y en el reto no pueden servir comida real. Sara propone probar la idea sin comida: «Podemos simular cómo sería un día de servicio y ver qué hacen las personas, no solo lo que dicen».

Al terminar esta unidad sabrás ordenar una idea en un modelo de negocio, mirar el entorno que la rodea, darle valores y comprobar con un prototipo si resuelve el problema.

Para empezar

1. Piensa en un negocio de tu barrio. ¿Cómo crees que gana el dinero que necesita para funcionar?
2. ¿Qué cambios de la sociedad o de las leyes pueden afectar a un negocio de tu sector?
3. ¿Comprarías más a una empresa que trata bien a su plantilla y cuida el medio ambiente? ¿Por qué?
4. ¿Cómo probarías una idea antes de gastar dinero en ella?

Mapa de la unidad



9.1 El lienzo de modelo de negocio

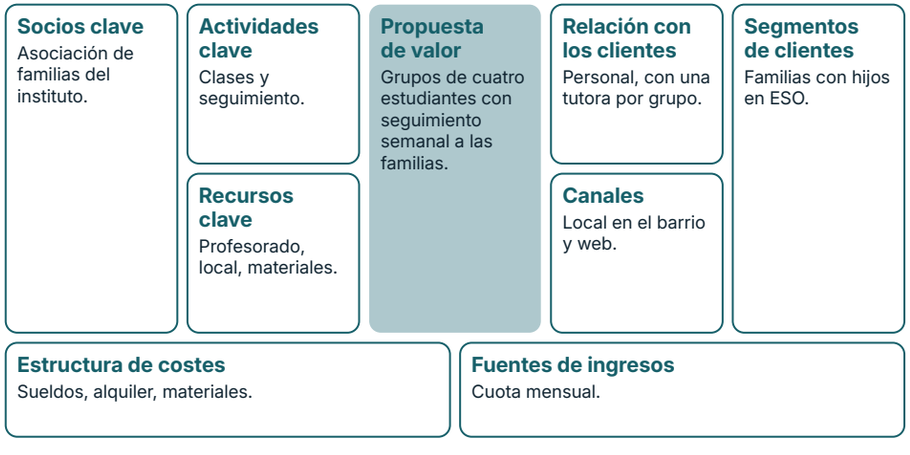
Un modelo de negocio explica cómo una organización crea valor para unas personas, cómo se lo hace llegar y cómo consigue los recursos para seguir funcionando. El lienzo te permite verlo en una sola hoja.

Los nueve bloques. El lienzo de modelo de negocio (business model canvas) ordena el proyecto en nueve bloques.

Bloque	Pregunta
1. Segmentos de clientes	¿Para quién creamos valor?
2. Propuesta de valor	¿Qué problema resolvemos o qué necesidad cubrimos?
3. Canales	¿Cómo llegamos a esas personas y les entregamos el servicio?
4. Relación con los clientes	¿Qué trato tenemos con ellas: personal, automático, en comunidad?
5. Fuentes de ingresos	¿Quién paga, por qué y cómo?
6. Recursos clave	¿Qué necesitamos: personas, local, equipos, conocimientos?
7. Actividades clave	¿Qué tenemos que hacer bien sí o sí?
8. Socios clave	¿Con quién colaboramos?
9. Estructura de costes	¿En qué gastamos?

Cómo se rellena. Empieza por los clientes y la propuesta de valor, porque todo lo demás depende de ellos. Usa notas adhesivas: así puedes mover y cambiar las ideas. Cada nota es una hipótesis hasta que la compruebas.

Ejemplo: una academia de refuerzo escolar



Modelo de negocio o de gestión. En los proyectos sociales, quien recibe el servicio no siempre es quien lo paga, o no lo paga entero. Entonces conviene distinguir en el lienzo a las **personas beneficiarias** de quienes **aportan recursos** (cuotas, colaboración de entidades, voluntariado). En ese caso se habla de modelo de gestión, porque el fin principal no es ganar dinero, pero el proyecto también necesita ingresos para mantenerse.

CLAVE

Un lienzo es un mapa de hipótesis, no un plan cerrado. Lo cambiarás cada vez que aprendas algo nuevo.

EN TU SECTOR

Piensa en una empresa típica de tu futuro sector. ¿Cuál es su propuesta de valor? ¿Quién paga por ella?

ACTIVIDADES

1. ¿En qué bloque del lienzo va cada frase? a) «Pagan una cuota mensual»; b) «Colaboramos con la asociación de familias»; c) «Clases en grupos de cuatro con seguimiento semanal»; d) «Alquiler del local»; e) «Familias con hijos en ESO».
2. Dibuja el lienzo de una empresa de tu sector, real (investigada) o inventada. Marca con un asterisco lo que supones y no has comprobado.

Lienzo de la actividad 2



9.2 El entorno: general y específico

Ningún proyecto vive aislado. Lo que pasa en la sociedad, en la economía o en las leyes puede abrirle oportunidades o ponerle obstáculos.

El entorno general. Son los factores que afectan a todas las organizaciones de un territorio. Para analizarlos se usa el **PESTEL**, que distingue seis factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico (o ambiental) y legal. En este libro lo simplificamos en cinco, porque juntamos el político y el legal.

Factor	Qué mirar	Ejemplo
Político-legal	Leyes, ayudas, normas del sector	Normas de seguridad alimentaria
Económico	Precios, empleo, renta de las personas	Subida de los alquileres
Social	Edad de la población, hábitos, valores	Más personas mayores que viven solas
Tecnológico	Herramientas, digitalización	Pago con el móvil
Ecológico	Recursos, residuos, clima	Normas para reducir el desperdicio

El entorno específico. Son los agentes cercanos con los que el proyecto se relaciona directamente: las personas clientes o beneficiarias, los proveedores, la competencia (y quienes ya ofrecen algo parecido), los intermediarios y las administraciones y entidades del territorio.



Del análisis a la decisión. Para cada factor, anota si es una **oportunidad** (te ayuda), una **amenaza** (te dificulta) o las dos cosas, y qué harás al respecto. Un PESTEL que no cambia ninguna decisión no sirve de nada.

DATO

Según el INE, en 2020 vivían solas en España 2.131.400 personas de 65 años o más, y el 70,9 % eran mujeres (Encuesta Continua de Hogares 2020). Es un dato de 2020: antes de usar una cifra en tu proyecto, busca la más reciente.

ACTIVIDADES

3. Haz el PESTEL simplificado de vuestro proyecto: un factor por fila, con un ejemplo concreto, si es oportunidad, amenaza o las dos cosas, y qué decisión tomaréis. Añade tres agentes del entorno específico.

9.3 Cultura, imagen corporativa y responsabilidad social

Las organizaciones no solo venden productos o servicios: también transmiten una forma de ser. La cultura, la imagen y la responsabilidad social explican cómo se comportan y cómo las ve la gente.

La cultura de la organización. Es el conjunto de valores, normas y formas de hacer que comparten las personas que trabajan en ella. Se resume en tres ideas.

Misión	Para qué existe la organización hoy.
Visión	Qué quiere llegar a ser.
Valores	Los principios que guían sus decisiones.

La imagen corporativa. Es cómo perciben la organización las personas de fuera. Se construye con el nombre, el logotipo, los colores, el tono de los mensajes y, sobre todo, con lo que hace. Una imagen que no coincide con la realidad acaba perdiendo la confianza de la gente.

La responsabilidad social corporativa (RSC). La Comisión Europea la define como «la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad». Empieza por cumplir la ley, porque muchas obligaciones sociales y ambientales son exigibles, y suma compromisos voluntarios que tienen en cuenta a la plantilla, a la clientela, al territorio y al medio ambiente en las decisiones. Por ejemplo: contratar a personas con dificultades para encontrar empleo, comprar a proveedores cercanos o reducir residuos.

CLAVE

Antes de usar o registrar un nombre, busca marcas (también de la UE e internacionales) y nombres comerciales iguales o parecidos en tu mismo tipo de productos o servicios. La Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) ofrece búsquedas gratuitas, como el Localizador de marcas. Que no aparezca nada no garantiza que puedas usarlo: es una primera comprobación. (En 9.5 verás cómo se protege una marca.)

ACTIVIDADES

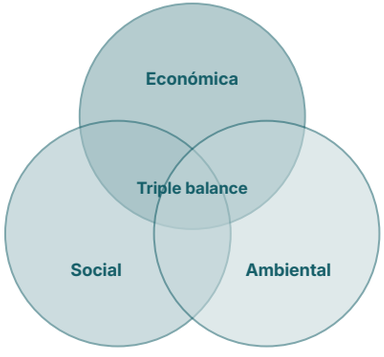
4. Escribe la misión, la visión y tres valores de vuestro proyecto. Explica cómo se notará cada valor en una decisión concreta.
5. Elige dos empresas de tu sector y busca en su web qué acciones de responsabilidad social dicen hacer. ¿Cuáles aportan pruebas (resultados, cifras, fechas, un informe externo) y cuáles no?

Actividad 4	Vuestro proyecto
Misión	
Visión	
Valores	

9.4 Triple balance, economía circular y economía del bien común

Una idea emprendedora puede ser rentable y, a la vez, mejorar la vida de las personas y cuidar el planeta. Hay varias formas de medirlo y de organizarlo.

El triple balance. Propone medir los resultados de una organización en tres dimensiones: **económica** (si es viable), **social** (cómo afecta a las personas) y **ambiental** (cómo afecta al planeta).



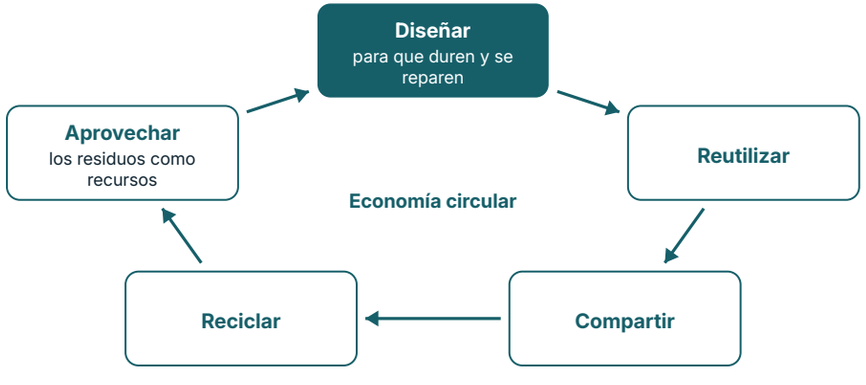
Económica. si es viable

Social. cómo afecta a las personas

Ambiental. cómo afecta al planeta

Modelos de balance social. Son herramientas para analizar y mostrar el impacto social y ambiental de una organización, como el balance del bien común (lo verás abajo) o las memorias de sostenibilidad. Son otra cosa las certificaciones que conceden algunas entidades independientes: comprueban que la organización cumple ciertos requisitos, pero no sustituyen a un balance.

La economía circular. Frente al modelo de «extraer, fabricar, usar y tirar», busca que los productos y los materiales se mantengan en uso el mayor tiempo posible: diseñar para que duren y se reparen, reutilizar, compartir, reciclar y aprovechar los residuos como recursos. En España, la Ley 7/2022, de residuos y suelos contaminados para una economía circular, regula buena parte de estas medidas.



La economía del bien común. Es un modelo, impulsado por el economista austriaco Christian Felber y por un movimiento de empresas y personas, que propone medir el éxito de una organización por su contribución al bien común, no solo por el beneficio económico. Lo hace con un **balance del bien común** que cruza cuatro valores (dignidad humana, solidaridad y justicia, sostenibilidad medioambiental, transparencia y participación democrática) con cinco grupos de interés (proveedores, propietarios y financiadores, personas empleadas, clientes y otras organizaciones, y entorno social). Es una herramienta voluntaria de análisis, no una obligación legal.

Valor	Proveedores	Propietarios y financiadores	Personas empleadas	Clientes y otras organizaciones	Entorno social
Dignidad humana					
Solidaridad y justicia					
Sostenibilidad medioambiental					
Transparencia y participación democrática					

Equidad, justicia social y sostenibilidad. Los tres modelos comparten una idea: la economía debe servir a las personas y respetar los límites del planeta. En tu proyecto puedes aplicarlos con decisiones sencillas: precios justos, compras cercanas, materiales reutilizables o participación de las personas usuarias.

CLAVE

Incorporar valores no es poner una frase bonita en la web: es tomar decisiones que se puedan comprobar.

ACTIVIDADES

6. Usa la matriz simplificada del bien común: escribe una acción de vuestro proyecto para cada uno de los cuatro valores y di a qué grupo de interés beneficia. Ejemplo: «compramos la fruta a productores del barrio» (sostenibilidad medioambiental · proveedores). Hay varias respuestas válidas si las justificas.
7. Elige un producto de tu sector y propón tres cambios para hacerlo más circular: uno en el diseño, otro en el uso y otro al final de su vida útil.
8. Compara el triple balance y la economía del bien común: ¿en qué se parecen y en qué se diferencian?

9.5 Prototipa y valida

Un prototipo es una versión sencilla de tu solución que te permite probarla con personas reales antes de invertir tiempo y dinero. Sirve para buscar el **encaje problema-solución**: comprobar si tu solución responde al problema que descubriste. Una prueba pequeña no lo demuestra del todo: te da indicios (si la gente la entiende, si muestra interés, si la usa) y te dice qué probar después. No confundas interés con uso real ni con que la gente esté dispuesta a pagar.

Tipos de prototipo

Tipo	Qué es	Ejemplo
Boceto o guion gráfico	Dibujos que cuentan paso a paso cómo se usa	Viñetas de una persona que reserva una cita
Maqueta	Modelo físico con materiales sencillos	Expositor de cartulina
Prototipo en papel	Pantallas dibujadas de una web o una app	Hojas que se cambian al «tocar» un botón
Simulación del servicio	Se representa el servicio con personas reales, sin producirlo de verdad	Un día de servicio con la mesa puesta, sin comida
Página de prueba	Una página sencilla que explica el servicio y permite apuntarse	Formulario de lista de interés

El plan de prueba. Antes de probar, decide qué quieres aprender. Si no podéis probar con personas destinatarias reales, podéis hacer un ensayo con compañeros que representen perfiles asignados, pero sabiendo que no demuestra que la solución interese de verdad.

1. **Hipótesis:** qué crees que pasará.
2. **Prueba:** qué harás y con quién.
3. **Qué mides:** lo que hacen las personas, no solo lo que dicen (por ejemplo, cuántas se apuntan).
4. **Criterio de éxito:** el resultado mínimo para seguir adelante, decidido antes de la prueba.
5. **Decisión:** antes de probar, qué harás según el resultado; después, la decisión final (seguir, cambiar o abandonar), anotada en el registro.

Actividad 9	Hipótesis	Prueba	Qué mides	Criterio de éxito	Decisión



CLAVE · PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL

Lo que creas para tu proyecto (un logotipo, un folleto, un invento) se puede proteger. Una idea abstracta no se protege por sí sola; sí se protegen sus expresiones originales y, si cumplen los requisitos legales, algunas invenciones, diseños y signos como las marcas.

Propiedad intelectual: los derechos sobre una obra (un texto, un dibujo, una fotografía, un programa) corresponden a su autor por el solo hecho de crearla; como regla general, los derechos de explotación duran toda su vida y setenta años después de su muerte (Ley de Propiedad Intelectual, arts. 1 y 26).

Propiedad industrial: en España se registra en la OEPM. La marca se concede por diez años y se puede renovar por periodos de diez (Ley 17/2001, de Marcas, art. 31); la patente protege una invención nueva, con actividad inventiva y aplicación industrial, durante 20 años desde la solicitud (Ley 24/2015, de Patentes, arts. 4.1 y 58); el diseño industrial se registra por cinco años desde la solicitud y se puede renovar por periodos de cinco hasta 25 (Ley 20/2003, art. 43).

ACTIVIDADES

9. Elige un tipo de prototipo para la idea que elegiste en la UT8 y escribe su plan de prueba con los cinco puntos. En el punto 5, escribe la decisión prevista según el resultado.

10. Explica qué se protege en cada caso y con qué figura: a) el logotipo de una peluquería; b) un manual de recetas que has escrito; c) una herramienta de jardinería con un mecanismo nuevo que has inventado: ¿qué requisitos tendría que cumplir para protegerla?

Actividad 10	Qué se protege	Con qué figura
a)		
b)		
c)		

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El lienzo y la prueba del Equipo Puente

El equipo convierte su idea en un lienzo, analiza el entorno y prueba un prototipo en simulación.



Simulación de un día de servicio en el centro de día, sin comida

Caso ficticio

1. El lienzo. Beneficiarias: personas mayores que viven solas en el barrio. Propuesta de valor: comer acompañadas dos días a la semana, con menús variados y sin cocinar. Canales: centro de día y asociación de vecinos. Relación: personal, con las mismas caras cada semana. Ingresos (hipótesis): aportación reducida por comida y colaboración de entidades del barrio. Recursos del futuro servicio: instalaciones que cumplan los requisitos de higiene alimentaria, personal formado, local, voluntariado; del prototipo: sala del centro de día, mesa, tarjetas y participantes. Actividades: planificar menús, organizar reservas, atender la sala. Socios: centro de día, comedor social, asociación de vecinos. Costes: alimentos, local, menaje, seguros.

2. El entorno. Social: muchas personas mayores viven solas (oportunidad). Político-legal: elaborar y servir comida exige cumplir las normas de higiene y seguridad alimentaria (amenaza: necesitan un socio con instalaciones y personal adecuados). Económico: pensiones ajustadas (el precio debe ser bajo). Tecnológico: solo una persona entrevistada usaba apps para pedir comida; en la prueba preguntarán si prefieren reservar por teléfono, en persona o en línea. Ecológico: aprovechar alimentos aptos que se desperdiciarían (oportunidad).

3. Valores. Misión: «Que nadie en el barrio coma solo si no quiere». Valores: cercanía, respeto y aprovechamiento. Acción por valor del bien común: precio según posibilidades (solidaridad y justicia); menús decididos con las personas usuarias (participación democrática).

4. El prototipo y la prueba. Simulación, sin comida, de un día de servicio en el centro de día: mesa puesta, carta de menú de cartulina y tarjeta de reserva. Hipótesis: «Al menos cuatro de las siete participantes mostrarán interés apuntándose en la lista de reserva simulada». Qué miden: cuántas se apuntan, qué preguntan y cómo prefieren reservar. Criterio de éxito, fijado antes: cuatro de siete como mínimo. Decisión prevista: si se cumple, seguir con otra prueba; si no, revisar la propuesta.

5. Resultado y decisión. Recuento de las siete personas (una misma persona puede aparecer en varias columnas):

Se apuntan a la lista de reserva	Prefieren el mediodía	Preguntan el precio	Dicen que solas no podrían bajar a la calle	Prefieren reservar por teléfono o en persona
5 de 7	4 de 7	3 de 7	2 de 7	6 de 7

Se cumple el criterio: es indicio de interés, no prueba de uso real ni de pago; lo comprobarán con otra prueba antes de empezar. Decisión: seguir. Registro: hipótesis 2 («probarían un servicio de comidas del barrio»), apoyada como interés; nueva pendiente: «Un acompañamiento de voluntariado permitiría venir a quienes no pueden bajar solas» (en la realidad, con seguridad y entidad responsable).

Resultado. Lienzo con hipótesis claras, entorno analizado y primer indicio de interés; además, algo inesperado: el acompañamiento. Precio: pendiente para la UT12.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué necesitan un socio con instalaciones y personal preparados? b) ¿Qué midieron? c) ¿Se cumplió el criterio?

PRACTICA

Vuestro lienzo y vuestro plan de prueba

Convertid en un modelo la idea elegida en el Paso 3 y preparad su prueba.

1. Rellenad el lienzo empezando por los clientes o personas beneficiarias y la propuesta de valor. Si quien recibe no es quien paga, separadlo.
2. Marcad las notas que son hipótesis sin comprobar.
3. Elegid el tipo de prototipo más sencillo que os permita aprender algo.
4. Escribid el plan de prueba (cinco puntos) y fijad antes el criterio de éxito.
5. Probad con al menos cinco personas destinatarias voluntarias y anotad qué hacen y dicen. Si no es posible, ensayad con compañeros con perfiles asignados y aclarad en la conclusión que es un ensayo, no una validación.

Socios clave	Actividades clave / Recursos clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes / Canales	Segmentos de clientes

Estructura de costes	Fuentes de ingresos

Hipótesis	Prueba	Qué mides	Criterio de éxito	Decisión

Resultados: código sin nombre, qué hizo, qué dijo; sin datos de salud ni otros datos personales innecesarios.

Código	Qué hizo	Qué dijo

Comprueba tu resultado. ☐ Lienzo con los nueve bloques · ☐ Hipótesis marcadas · ☐ Criterio de éxito decidido antes de probar · ☐ Medís lo que hacen, no solo lo que opinan · ☐ Decisión anotada en el registro.

Para pensar. ¿Qué bloque del lienzo os ha costado más y por qué?

LECTURA Y DEBATE

Un nombre que ya tenía dueño



Carmela y Saúl terminaron el ciclo y montaron un taller de reparación de bicicletas. Pasaron una semana buscando nombre hasta dar con uno que les encantaba: Ruedavuelta. Encargaron quinientas pegatinas, rotularon la persiana y abrieron perfiles en redes. Un mes después recibieron una carta: una empresa de otra ciudad tenía registrada una marca casi igual para el mismo tipo de servicios y les pedía que dejaran de usarla. Saúl quería pelear; Carmela buscó la marca en el Localizador de la OEPM y vio que la otra empresa la había registrado años antes. Después de asesorarse, decidieron cambiar de nombre, tirar las pegatinas y empezar de cero en redes. Esta vez lo hicieron al revés: primero buscaron, después eligieron y, al final, registraron su nueva marca. «Nos salió caro aprender que un nombre también se comprueba», dice Carmela.

Caso ficticio

Para debatir. 1) ¿Qué error cometieron Carmela y Saúl? 2) ¿Qué deberían haber hecho antes de encargar las pegatinas? 3) Debate en grupos: «La imagen de una empresa empieza por su nombre». ¿Estáis de acuerdo? ¿Qué más la construye?

APRENDE CON LA IA

Un alumno, Telmo, pregunta a un asistente de IA: «¿Cómo protejo la idea de mi proyecto?». La respuesta tiene dos errores:

RESPUESTA DE LA IA

«1. Registra tu idea en la OEPM y nadie podrá copiarla. 2. Si es una invención, la patente te protege durante toda tu vida. 3. Si creas un logotipo, puedes registrarlo como marca por diez años y renovarlo.»

Pista: repasa la caja de propiedad intelectual e industrial de 9.5. **Instrucciones:** localiza los dos errores y corrígelos. La tercera afirmación es correcta.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

1. ¿Cuáles son los nueve bloques del lienzo de modelo de negocio?
2. ¿Qué diferencia hay entre el entorno general y el específico?
3. ¿Qué significa cada letra del PESTEL simplificado de este libro?
4. ¿Qué son la misión, la visión y los valores?
5. ¿Qué tres dimensiones mide el triple balance?
6. ¿Qué es el encaje problema-solución?

Aplica

7. Olaia quiere abrir una tienda de ropa reparada y de segunda mano. Escribe su propuesta de valor, dos fuentes de ingresos y dos socios clave (recuerda que los clientes no son socios).
8. Yerai ha probado su prototipo de una app de turnos con cuatro compañeros de clase que no trabajan a turnos, y le dicen que «está muy bien». ¿Qué le falta a su prueba? ¿Cómo la mejorarías?
9. Salma tiene una peluquería y quiere aplicar la economía circular. Propón tres medidas.
10. Héctor ha diseñado un logotipo para su empresa de jardinería y ha escrito un folleto con consejos de poda. ¿Qué tipo de protección tiene cada cosa y qué debería hacer con el logotipo?
11. Pide a un asistente de IA el lienzo de modelo de negocio de un negocio de tu sector. Revisa si distingue hechos de hipótesis y marca lo que habría que comprobar.

Investiga

12. Busca en el Localizador de marcas de la OEPM si hay marcas o nombres comerciales iguales o parecidos al nombre que habéis pensado para vuestro proyecto (o a uno inventado), en vuestro tipo de productos o servicios. Explica por qué una búsqueda sin resultados no garantiza que podáis usarlo.
13. Busca una organización que publique un balance del bien común o una memoria de sostenibilidad y explica dos acciones que incluya.
14. Busca una noticia reciente que afecte a tu sector y clasifícala en un factor del PESTEL. ¿Es una oportunidad o una amenaza?

MI PROYECTO · PASO 4

Lienzo y prototipo. Ficha de síntesis en el libro; el lienzo completo y los registros de la prueba van en la hoja de trabajo de Mi Proyecto.
Lienzo de nueve bloques con las hipótesis marcadas: _____
PESTEL simplificado y tres agentes del entorno específico: _____
Misión, visión y valores: _____
Una acción por cada valor del bien común: _____
Tipo de prototipo: _____
Plan de prueba con criterio de éxito: _____
Resultados: _____
Decisión: _____
Registro de decisiones e hipótesis actualizado: _____
Reflexión individual: qué he aportado · qué decisión he tomado · qué mejoraría.

OJO PROFESIONAL

Un lienzo con errores

El lienzo que ha preparado Ingrid para un servicio de clases de refuerzo en línea: los nueve bloques y una nota final. Cinco de sus diez líneas tienen errores: localízalos y explica cómo deberían ser.

LIENZO · CLASES DE REFUERZO EN LÍNEA

1. Segmentos de clientes: «Todo el mundo».

2. Propuesta de valor: «Clases en línea en grupos pequeños, con horarios de tarde y un informe mensual a las familias».

3. Canales: «Página web y redes sociales del servicio».

4. Relación con los clientes: «Una tutora por grupo y una llamada mensual a cada familia».

5. Fuentes de ingresos: «Sueldos del profesorado».

6. Recursos clave: «Profesorado, plataforma de videollamadas, materiales».

7. Actividades clave: «Preparar y dar las clases y hacer el seguimiento».

8. Socios clave: «Las familias que pagan la cuota».

9. Estructura de costes: «Cuota mensual de las familias».

10. Nota final: «Ya sabemos que funcionará, no hace falta probarlo».

Caso ficticio

Línea n.º	Qué falla	Cómo debería ser

Para pensar. ¿Qué prueba sencilla haría Ingrid para comprobar su propuesta de valor?

AUTOEVALUACIÓN

Elige la respuesta correcta en cada pregunta. Si fallas alguna, vuelve al apartado que se indica.

1. El lienzo de modelo de negocio se empieza a rellenar por... (9.1)
a) los costes.
b) los clientes y la propuesta de valor.
c) los socios.

2. «Pagan una cuota mensual» va en el bloque de... (9.1)
a) fuentes de ingresos.
b) canales.
c) recursos clave.

3. La subida de los alquileres es un factor... (9.2)
a) tecnológico.
b) ecológico.
c) económico.

4. Los proveedores y la competencia forman parte del entorno... (9.2)
a) específico.
b) general.
c) ecológico.

5. La misión de una organización explica... (9.3)
a) lo que quiere llegar a ser.
b) para qué existe hoy.
c) cuánto gana.

6. La responsabilidad social corporativa es... (9.3)
a) solo cumplir la ley.
b) una campaña de publicidad.
c) la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad.

7. El triple balance mide resultados... (9.4)
a) económicos, sociales y ambientales.
b) solo económicos.
c) de ventas, compras y beneficios.

8. La economía circular busca... (9.4)
a) fabricar más deprisa.
b) que los productos y materiales se mantengan en uso el mayor tiempo posible.
c) reciclar solo el papel.

9. El criterio de éxito de una prueba se decide... (9.5)
a) después de ver los resultados.
b) cuando lo pida el cliente.
c) antes de hacer la prueba.

10. Una marca registrada en la OEPM dura... (9.5)
a) toda la vida.
b) diez años renovables.
c) veinte años sin renovación.

Ya sé...

☐ diseñar el modelo de negocio de mi idea con un lienzo;

☐ analizar el entorno de mi proyecto y su impacto;

☐ definir la cultura, la imagen y la responsabilidad social de una organización;

☐ incorporar valores éticos, sociales y ambientales a mi idea;

☐ construir un prototipo y probarlo con las personas destinatarias.



UNIDAD 10

Marketing y validación comercial

Bloque 4 · De la idea al modelo de negocio

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- diseñar el marketing mix de tu idea;
- usar el marketing digital y las redes con criterio y dentro de la ley;
- comunicar y vender de forma ética;
- diseñar un experimento comercial y medir los resultados;
- decidir a partir de los datos qué cambiar en tu plan de marketing.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Cinco personas del centro de día se apuntaron en la simulación del Equipo Puente. Ahora hay que conseguir que se enteren muchas más. Iker propone abrir una cuenta en redes y pagar anuncios. Dani diseña un cartel con el menú y un precio orientativo, porque cree que lo que más importa es comer bien y barato. Sara no lo tiene claro: en las entrevistas, lo que más se repetía era comer solas. «¿Y si lo que atrae no es la comida, sino la compañía?», pregunta. Deciden no discutir más y probarlo.

Al terminar esta unidad sabrás diseñar el marketing de una idea, comunicarla dentro de la ley y comprobar con datos qué funciona.

Para empezar

1. ¿Qué anuncio recuerdas de las últimas semanas? ¿Por qué crees que se te ha quedado?
2. ¿Has comprado algo por un vídeo o una publicación en redes? ¿Qué te convenció?
3. ¿Te ha pasado que un vendedor te presionara para comprar? ¿Cómo te sentiste?
4. Si tuvieras dos carteles para un mismo producto, ¿cómo sabrías cuál funciona mejor?

Mapa de la unidad



10.1 El marketing mix

El marketing no es solo publicidad: es todo lo que haces para que las personas que necesitan tu producto o servicio lo conozcan, lo valoren y lo consigan. Se organiza con el marketing mix.

Antes del mix: a quién y cómo quieres que te vean. Parte del segmento de clientes de tu lienzo (UT9) y decide tu **posicionamiento**: la idea que quieres que la gente asocie con tu proyecto («el sitio donde comes acompañado», «la reparación más rápida del barrio»).

Las 4 P

Producto
Lo que ofreces y los beneficios que aporta, con su marca, su envase o su forma de prestar el servicio.

Precio
Lo que pagan las personas clientes y cómo lo pagan.

Distribución (place)
Cómo llega el producto o servicio a quien lo usa: directamente o a través de intermediarios, en un local, a domicilio o en línea.

Promoción
Cómo lo das a conocer: publicidad, promociones, relaciones públicas, venta personal y comunicación digital.

En los servicios se suelen añadir tres P más: **personas** (quién atiende), **procesos** (cómo se presta el servicio) y **evidencia física** (el local, el uniforme, los materiales que se ven).

Cómo fijar el precio

A partir de...	Pregunta	Riesgo
Los costes	¿Cuánto me cuesta y cuánto quiero ganar?	Olvidar lo que la gente está dispuesta a pagar
La competencia	¿Cuánto cobran por algo parecido?	Entrar en una guerra de precios
El valor percibido	¿Cuánto vale para quien lo usa?	Suponerlo sin comprobarlo

En la UT12 calcularás los costes de tu proyecto. Ahora basta con saber qué estrategia vas a usar.

CLAVE
Las cuatro P tienen que contar la misma historia. Un servicio de calidad con un cartel descuidado o un precio que no se entiende confunde a la gente.

EN TU SECTOR
Elige un producto o servicio de tu futuro sector y describe sus 4 P. ¿Cuál cambiarías para llegar a más personas?

ACTIVIDADES
1. Clasifica en su P: a) reparto a domicilio; b) descuento del 10 % la primera semana; c) envase reutilizable; d) precio igual que la competencia; e) anuncio en la radio local; f) venta en una tienda en línea.
2. Escribe el posicionamiento y las 4 P de vuestro proyecto. Si es un servicio, añade las otras tres P.

Actividad 2	Vuestro proyecto
Posicionamiento	
Producto	
Precio	
Distribución	
Promoción	
Personas	
Procesos	
Evidencia física	

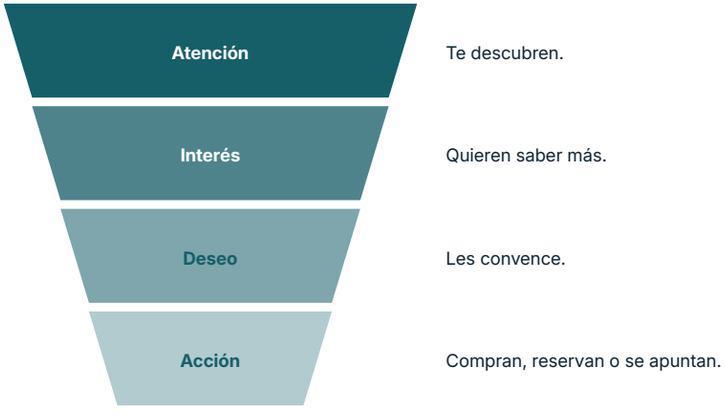
10.2 Marketing digital y redes

Internet permite llegar a mucha gente con poco dinero, pero también es fácil perder tiempo y dinero si no sabes a quién te diriges ni qué quieres conseguir.

Tres tipos de canales digitales

- **Propios:** los que controlas (tu web, tu perfil en redes, tu lista de correo).
- **Pagados:** los anuncios en buscadores o redes.
- **Ganados:** lo que otras personas dicen de ti (reseñas, menciones, recomendaciones).

El embudo. Las personas pasan por cuatro fases antes de comprar o usar un servicio: **atención** (te descubren), **interés** (quieren saber más), **deseo** (les convence) y **acción** (compran, reservan o se apuntan). En cada fase se pierde gente; tu trabajo es saber dónde.



Qué medir

Métrica	Qué es	Ejemplo
Alcance	Cuántas personas o cuentas distintas ven tu contenido (las impresiones, en cambio, cuentan cada visualización, aunque se repita)	1.200 personas vieron la publicación
Interacción	Cuántas reaccionan, comentan o comparten	85 reacciones y 12 comentarios
Clics	Cuántas pulsan el enlace	60 clics
Conversión	Porcentaje que hace lo que buscabas sobre una base que debes decir siempre (reservas sobre clics, compras sobre visitas…)	6 reservas de 60 clics: 10 %

Las métricas que solo hacen sentir bien (seguidores, «me gusta») se llaman a veces **métricas de vanidad**: no dicen si has conseguido lo que buscabas.

LA NORMA DICE

Las comunicaciones comerciales por vía electrónica deben ser claramente identificables como tales, y también quien las envía (Ley 34/2002, de servicios de la sociedad de la información, art. 20.1). Está prohibido enviar publicidad por correo electrónico u otro medio equivalente si la persona no la ha pedido ni la ha autorizado antes (art. 21.1). La excepción exige a la vez una relación contractual previa, datos de contacto obtenidos de forma lícita y publicidad de productos o servicios de la propia empresa parecidos a los contratados; además, siempre debe ofrecerse una forma sencilla y gratuita de oponerse, al recoger los datos y en cada envío (art. 21.2). Por eso, una publicación pagada debe dejar claro que es publicidad, y no se envía publicidad a direcciones compradas sin autorización válida.

CLAVE

Más seguidores no es más clientes. Elige una métrica que mida lo que de verdad quieres conseguir.

ACTIVIDADES

3. Ordena en el embudo: a) reserva una cita; b) ve un vídeo en redes; c) entra en la web y mira los precios; d) guarda la publicación para volver a consultar la información.
4. Una publicación tuvo 2.000 de alcance, 150 interacciones, 80 clics y 4 compras. Calcula la conversión de clics en compras. Después, suponiendo que son fases sucesivas, calcula qué porcentaje se pierde en cada paso (del alcance a las interacciones, de las interacciones a los clics y de los clics a las compras). ¿En qué paso es mayor la pérdida en porcentaje?
5. Diseña un plan de comunicación digital de un mes para vuestro proyecto: público destinatario, canal, tipo de contenido, frecuencia, presupuesto máximo (puede ser 0 €), objetivo y una métrica para cada objetivo.

Actividad 5	Vuestro plan
Público destinatario	
Canal	
Tipo de contenido	
Frecuencia	
Presupuesto máximo	
Objetivo	
Métrica	

10.3 Comunicación y venta

Vender no es convencer a cualquier precio: es ayudar a una persona a decidir si lo que ofreces le sirve. Para eso hay que escuchar más que hablar.

Característica, ventaja y beneficio. La gente no compra características, compra lo que ganan con ellas.

Característica	Ventaja	Beneficio para la persona
Comidas dos días a la semana	Rompe la rutina	No comes sola esos días
Envase reutilizable	Se puede devolver	Ahorras y generas menos residuos

Las fases de la venta

1. **Preparar:** conocer tu producto y a quién te diriges.
2. **Contactar:** presentarte con claridad.
3. **Detectar necesidades:** hacer preguntas abiertas y escuchar (UT4).
4. **Presentar:** explicar los beneficios que responden a lo que te han contado.
5. **Responder a las objeciones:** las dudas («es caro», «no tengo tiempo») son información, no ataques.
6. **Cerrar:** proponer el siguiente paso sin presionar.
7. **Seguimiento (posventa):** comprobar que la persona está satisfecha.

Vender con ética. No exageres ni ocultes información importante, no presiones a quien duda, respeta el «no» y cumple lo que prometes. La publicidad engañosa es ilícita (Ley 34/1988, General de Publicidad, art. 3).



CLAVE

Una objeción bien respondida vale más que un discurso perfecto.

ACTIVIDADES

6. Escribe tres características de un producto de tu sector y convierte cada una en ventaja y beneficio.
7. En parejas, simulad una venta de vuestro proyecto: una persona vende y la otra pone dos objeciones. Después, cambiad los papeles y valorad cada respuesta con cinco criterios: escucha, claridad, beneficio, respeto y siguiente paso.

Característica	Ventaja	Beneficio para la persona

Criterio	Objeción 1	Objeción 2
Escucha		
Claridad		
Beneficio		
Respeto		
Siguiente paso		

10.4 Experimenta y mide

Antes de gastar en una campaña, prueba en pequeño qué funciona. Un experimento comercial te da datos para decidir, en lugar de discutir opiniones.

Formas de experimentar sin vender de verdad

- **Prueba A/B:** enseñas dos versiones de un mensaje (A y B) a grupos parecidos y comparas cuál consigue más respuestas.
- **Lista de interés:** las personas indican si se apuntarían, sin compromiso ni pago. En clase, mejor con un recuento anónimo; si se recogen nombres o contactos, hay que informar de para qué se usarán y tener una base legal adecuada.
- **Venta simulada:** representas la venta con personas destinatarias y observas qué preguntan y qué deciden.
- **Campaña simulada:** preparas la publicación o el cartel y lo pruebas con un grupo pequeño antes de difundirlo.

El experimento comercial

1. **Hipótesis:** «El mensaje B conseguirá más interesados que el A».
2. **Qué cambia:** solo una cosa cada vez (el titular, la imagen, el canal); todo lo demás se mantiene igual.
3. **Con quién:** grupos parecidos y del mismo público, repartidos al azar si es posible, con el mismo procedimiento y el mismo tiempo para ver cada versión.
4. **Qué mides:** una acción concreta (cuántas personas indican que se apuntarían), no solo opiniones. Recuerda que indicar interés no es comprar ni demuestra que habrá clientes.
5. **Criterio y decisión:** qué diferencia te bastará para elegir una versión, decidido antes de empezar.

Límites de un experimento pequeño. Con pocas personas, una diferencia puede deberse al azar. Úsalo para orientar tus decisiones y repítelo si puedes; no lo presentes como una prueba definitiva.

Ética del experimento. Explica que es un proyecto de clase, no cobres nada, no prometas un servicio que todavía no existe y no recojas datos personales que no necesitas.

CLAVE

Si cambias dos cosas a la vez, no sabrás cuál de las dos ha funcionado.

ACTIVIDADES

8. Una academia prueba dos anuncios iguales salvo en una frase: A, «Clases de cuatro personas»; B, «Clases de cuatro personas con un informe semanal de progreso a tu familia». ¿Qué hipótesis está probando? ¿Qué métrica usarías?
9. Diseña una prueba A/B para vuestro proyecto: escribe las dos versiones, qué cambia y qué se mantiene igual, con quién lo probaréis y cómo (mismo procedimiento y tiempo), qué mediréis y vuestro criterio de decisión.

Actividad 9	Vuestra prueba A/B
Versión A	
Versión B	
Qué cambia	
Qué se mantiene igual	
Con quién y cómo	
Qué mediréis	
Criterio de decisión	

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Los dos carteles del Equipo Puente

El equipo resuelve su discusión con un experimento.



Dos carteles y una pregunta: ¿cuál os haría venir?

Caso ficticio

1. El marketing mix. Producto (propuesta futura, todavía no disponible): comidas compartidas dos días a la semana, con acompañamiento para quien lo necesite. Precio: por decidir en la UT12; la estrategia será según el valor percibido y las posibilidades de cada persona. Distribución: en el local de un socio, con reserva por teléfono o en persona. Promoción: carteles en el centro de día, la asociación de vecinos y el centro de salud, y el boca a boca.

2. La hipótesis. «Un cartel centrado en la compañía conseguirá más interesados que uno centrado en el menú». Solo cambia el mensaje: mismo tamaño, colores, tipografía, composición e imagen de una mesa, y ninguno de los dos habla de precio ni de otras condiciones.

3. La prueba. En el centro de día, explican que es un proyecto de clase y que el servicio todavía no existe (los dos carteles lo dicen al pie: «Prueba de un proyecto educativo»). Reparten a veinte personas en dos grupos de diez por sorteo, y cada grupo ve un solo cartel, por separado, durante el mismo tiempo. Cartel A: «Menú casero y variado, martes y jueves». Cartel B: «Los martes y jueves, ven a comer acompañado». Cada persona pone una pegatina en el cartel si se apuntaría; no se anotan nombres. Criterio, fijado antes: elegir el cartel que consiga al menos tres pegatinas más que el otro. Es una regla práctica del equipo, no una prueba estadística.

4. Los resultados. Cartel A: 4 de 10. Cartel B: 8 de 10. Las pegatinas indican interés, no reservas ni compras. Varias personas del grupo A preguntaron por el precio; varias del grupo B, por quién más iría.

5. La decisión. Eligen el mensaje de la compañía y mantienen el menú como información secundaria. Anotan en el registro: hipótesis apoyada en una prueba pequeña con personas de un solo centro; la repetirán en la asociación de vecinos. El precio sigue siendo una duda importante para la UT12.

Resultado. El equipo ha dejado de discutir opiniones y ha decidido con datos. En esta prueba, el mensaje de la compañía obtuvo más respuestas favorables. No demuestra que el servicio vaya a funcionar ni que el resultado se repita con otras personas: por eso la repetirán.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué cambiaba entre los dos carteles? b) ¿Por qué no anotaron nombres? c) ¿Se cumplió el criterio de decisión? d) ¿Demuestra la prueba que habrá clientes?

PRACTICA

Vuestro experimento comercial

Comprobad con un experimento una decisión de vuestro plan de marketing.

1. Elegid una duda de vuestro plan (el mensaje, el canal, la imagen, la forma de reservar).
2. Escribid la hipótesis y preparad dos versiones que solo se diferencien en eso.
3. Decidid con quién la probaréis (como orientación, unas diez personas por versión, del mismo público, repartidas al azar), qué mediréis y vuestro criterio de decisión. Si no podéis llegar a personas destinatarias reales, haced la prueba en clase con compañeros que representen ese público y decidlo en la conclusión.
4. Haced la prueba explicando que es un proyecto de clase, sin cobrar y sin recoger datos personales innecesarios.
5. Anotad los resultados, decidid y actualizad el registro.

Experimento	Vuestro experimento
Hipótesis	
Versión A y versión B	
Público y número de personas	
Métrica	
Criterio	
Resultados	
Decisión y límites de la prueba	

Comprueba tu resultado. ☐ Solo cambia una cosa entre las versiones · ☐ El criterio se decidió antes · ☐ Medís una acción, no solo opiniones · ☐ Se informó de que era un proyecto de clase y no se recogieron datos innecesarios · ☐ La conclusión explica sus límites.

Para pensar. ¿Qué resultado os ha sorprendido? ¿Qué probaríais después?

LECTURA Y DEBATE

Mil seguidores y ninguna venta



Noemí hacía velas de cera vegetal en su cocina y decidió venderlas. Abrió un perfil en redes y pasó semanas publicando fotos preciosas. Llegó a mil seguidores y cada publicación tenía decenas de «me gusta». Pero en tres meses vendió seis velas, casi todas a amigas. Un día montó un puesto en el mercado de los sábados. Allí la gente olía las velas, preguntaba cuánto duraban y si eran seguras para casas con niños. Vendió quince en una mañana. Esa tarde, Noemí entendió dos cosas: que sus seguidores no eran sus clientes y que sus fotos no respondían a las preguntas que la gente sí tenía. Cambió sus publicaciones: menos fotos bonitas y más respuestas a esas dudas, con un enlace para reservar y recoger en el mercado. Empezó a medir cuántas reservas llegaban por cada publicación, no cuántos «me gusta».

Caso ficticio

Para debatir. 1) ¿Qué métrica usaba Noemí al principio y cuál usó después? 2) ¿Qué aprendió en el puesto del mercado que no le decían las redes? ¿Qué más compararías entre los dos canales (tiempo, costes, beneficio)? 3) Debate en grupos: «Las redes sociales no venden; venden las respuestas a lo que la gente necesita». ¿Estáis de acuerdo?

APRENDE CON LA IA

Un alumno, Elio, pide a un asistente de IA: «Escribe un correo para promocionar mi servicio de clases particulares». La respuesta incluye estos consejos con dos errores:

RESPUESTA DE LA IA

«1. Compra una base de datos de correos de familias de tu ciudad y envíales el mensaje: llegarás a más gente. 2. No pongas que es publicidad en el asunto, así lo abrirán más. 3. Indica claramente quién eres y cómo contactar contigo.»

Pista: repasa la caja «La norma dice» de 10.2. **Instrucciones:** localiza los dos errores y reescribe esos consejos. El tercero es correcto.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

1. ¿Qué son las 4 P del marketing mix?

2. ¿Qué tres P se añaden en los servicios?

3. ¿Qué diferencia hay entre canales propios, pagados y ganados?

4. ¿Cuáles son las cuatro fases del embudo?

5. ¿Qué diferencia hay entre una característica y un beneficio?

6. ¿Qué es una prueba A/B?

Aplica

7. Selena abre un taller de arreglos de ropa. Propón una estrategia para cada una de las 4 P.

8. Bernat tiene 3.000 seguidores y está contento, pero apenas recibe encargos de su servicio de fotografía. ¿Qué le dirías sobre sus métricas? ¿Qué debería medir para su objetivo de conseguir encargos?

9. Aroa vende cursos de cocina saludable de cuatro sesiones de dos horas por 80 euros, con los ingredientes incluidos; también ofrece una sesión suelta por 25 euros. Una clienta le dice: «Es muy caro». Escribe una respuesta ética a esa objeción que empiece por una pregunta.

10. Fausto quiere probar a la vez un cartel nuevo con otro titular, otra imagen y otro precio. ¿Qué problema tiene su experimento? ¿Cómo lo harías tú?

11. Pide a un asistente de IA tres eslóganes para vuestro proyecto. Descarta los que hagan promesas que no podéis demostrar, elige dos y explica cómo probarías cuál funciona mejor manteniendo igual la imagen, el formato, el canal y el público.

Investiga

12. Busca dos publicaciones pagadas en redes de empresas o personas influyentes (o analiza las capturas que te dé tu profesor). ¿Se identifica claramente que son publicidad? ¿Cómo?

13. Analiza la web de una empresa de tu sector: ¿qué 4 P puedes deducir? ¿Qué falta?

14. Lee los artículos 20 y 21 de la Ley 34/2002 (LSSI) en el BOE y explica, con tus palabras, dos obligaciones sobre las comunicaciones comerciales.

MI PROYECTO · PASO 5

Plan de marketing con resultados. Ficha de síntesis en el libro; el plan completo y los registros del experimento van en la hoja de trabajo de Mi Proyecto.
Público y posicionamiento: _____
4 P (y las otras tres si es un servicio): _____
Plan de comunicación digital con métricas: _____
Argumentario de venta (característica, ventaja, beneficio y respuesta a dos objeciones): _____
Experimento comercial: hipótesis, versiones, público, métrica, criterio, resultados, límites y decisión: _____
Registro de decisiones e hipótesis actualizado: _____
Reflexión individual: qué he aportado · qué decisión he tomado · qué mejoraría.

OJO PROFESIONAL

Una campaña con errores

La campaña que ha preparado Ximena para el lanzamiento de su centro de manicura. Cinco de sus ocho líneas tienen errores: localízalos y explica cómo deberían ser.

CAMPAÑA DE LANZAMIENTO · CENTRO DE MANICURA

1. Público: «Personas de 18 a 45 años del barrio que quieren cuidar sus manos sin pedir cita con días de antelación».

2. Mensaje principal: «Manicura sin cita en 30 minutos».

3. Correo de lanzamiento: «Lo enviaré a una lista de 5.000 correos que he comprado».

4. Publicación en redes con una creadora de contenido a la que pago: «No hace falta poner que es publicidad».

5. Cartel: «El centro de manicura mejor valorado de España», sin ninguna clasificación que lo respalde.

6. Objetivo: conseguir citas. Métrica de éxito: «Conseguir 1.000 seguidores el primer mes».

7. Prueba: «Probaré a la vez otro precio, otra imagen y otro titular».

8. Seguimiento: «Al terminar cada servicio, preguntaré a la clienta si ha quedado satisfecha».

Caso ficticio

Línea n.º	Qué falla	Cómo debería ser

Para pensar. ¿Qué experimento sencillo haría Ximena para elegir su mensaje principal?

AUTOEVALUACIÓN

Elige la respuesta correcta en cada pregunta. Si fallas alguna, vuelve al apartado que se indica.

1. La P de «distribución» se refiere a... (10.1)
a) cómo llega el producto o servicio a quien lo usa.
b) el precio.
c) la publicidad.

2. Fijar el precio según lo que vale para quien lo usa es hacerlo a partir... (10.1)
a) de los costes.
b) de la competencia.
c) del valor percibido.

3. Las reseñas espontáneas de clientes, no pagadas, son un canal... (10.2)
a) pagado.
b) ganado.
c) propio.

4. Si 50 personas pulsan un enlace y 5 reservan, la conversión es... (10.2)
a) del 10 %.
b) del 50 %.
c) del 5 %.

5. Enviar publicidad por correo electrónico a quien no la ha pedido ni autorizado... (10.2)
a) está permitido si la lista es grande.
b) está prohibido, salvo algunas excepciones con una relación contractual previa.
c) está permitido si no se cobra nada.

6. «No comes sola esos días» es... (10.3)
a) un beneficio.
b) una característica.
c) un precio.

7. Ante una objeción, lo adecuado es... (10.3)
a) insistir hasta que diga que sí.
b) cambiar de tema.
c) escuchar y responder con información.

8. En una prueba A/B se cambia... (10.4)
a) una sola cosa.
b) todo a la vez.
c) el público de una versión.

9. Un resultado con pocas personas... (10.4)
a) demuestra que la idea funcionará.
b) orienta la decisión, pero puede deberse al azar.
c) no sirve para nada.

10. En un experimento comercial de clase... (10.4)
a) se cobra una señal.
b) se recogen todos los datos posibles.
c) se explica que es un proyecto y no se cobra.

Ya sé...

- ☐ diseñar el marketing mix de mi idea;
- ☐ usar el marketing digital y las redes con criterio y dentro de la ley;
- ☐ comunicar y vender de forma ética;
- ☐ diseñar un experimento comercial y medir los resultados;
- ☐ decidir a partir de los datos qué cambiar en mi plan de marketing.



UNIDAD 11

Emprendimiento social y modelo ecosocial

Bloque 5 · El proyecto emprendedor

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A...

- distinguir el emprendimiento social y la innovación social de otras formas de emprender;
- diseñar el modelo ecosocial de tu proyecto;
- convertir los ODS en metas medibles con indicadores;
- definir los agentes de tu proyecto y lo que aporta cada uno;
- conocer las formas jurídicas y los trámites básicos para poner en marcha un proyecto.

SITUACIÓN DE PARTIDA

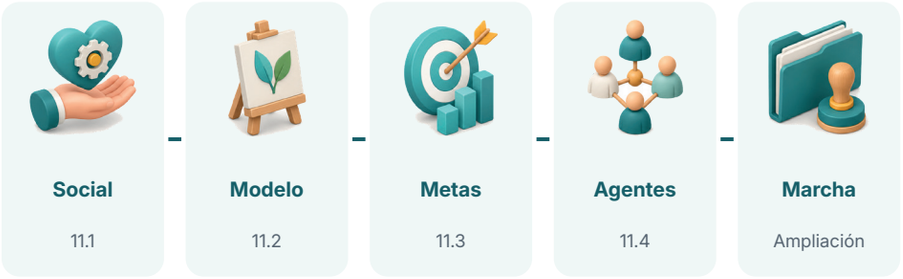
El cartel de la compañía ganó la prueba. Ahora el tutor del reto hace tres preguntas al Equipo Puente: «¿Qué cambio queréis conseguir? ¿Cómo sabréis si lo conseguís? ¿Con quién lo vais a hacer?». Iker tiene una idea: «Pedimos la comida al banco de alimentos, que es gratis, y cobramos cada menú. Así todo es beneficio». Dani no lo ve claro y Sara propone mirar primero qué dice la ley y hablar con las entidades del barrio antes de decidir nada.

Al terminar esta unidad sabrás diseñar un proyecto que funcione como empresa y que, además, mejore la vida de las personas y el entorno, y medir si lo consigue.

Para empezar

1. ¿Conoces alguna entidad de tu barrio o tu localidad que venda productos o servicios para ayudar a otras personas?
2. ¿Qué diferencia crees que hay entre una ONG y una empresa social?
3. Si una empresa dice que es sostenible, ¿cómo podrías comprobarlo?
4. ¿Qué personas u organizaciones necesitaría vuestro proyecto para funcionar?

Mapa de la unidad



11.1 Emprendimiento e innovación social

Hay empresas que nacen para ganar dinero y, además, pueden hacer algo bueno. Y hay otras que nacen para resolver un problema social o ambiental y usan la actividad económica para lograrlo. Estas últimas son el emprendimiento social.

Qué es el emprendimiento social. Es crear una iniciativa que resuelve un problema social o ambiental con una actividad económica sostenible: vende productos o presta servicios, pero su objetivo principal es el impacto, y reinvierte la mayor parte de lo que gana en ese objetivo. Es un concepto general. Cuando la ley habla de «empresa social», exige requisitos concretos, como destinar al menos el 95 % de sus resultados a sus fines (lo verás en el cuadro de ampliación).

Qué es la innovación social. Es una solución nueva a una necesidad social que funciona mejor que las que ya existían (es más eficaz, llega a más personas o usa menos recursos) y cuyo valor se queda sobre todo en la sociedad. Puede ser un producto, un servicio, una forma de organizarse o una alianza entre entidades que antes no colaboraban. No siempre necesita tecnología.

Cuatro formas de organizarse

Tipo	Objetivo principal	Qué hace con lo que gana	Ejemplo
Empresa convencional	Beneficio para sus socios	Lo reparte entre sus socios o lo reinvierte	Una cadena de tiendas de ropa
Empresa convencional con responsabilidad social (UT9)	Beneficio, cuidando su impacto	Igual que la anterior, y dedica una parte a acciones sociales o ambientales	Una cadena que recicla la ropa usada de su clientela
Empresa social	Impacto social o ambiental con actividad económica	Lo reinvierte casi todo en su fin social	Una tienda de ropa reparada que contrata a personas con dificultades para encontrar empleo
Entidad que presta servicios gratuitos	Impacto social	No cobra por sus servicios: se financia con cuotas, donaciones o subvenciones	Una asociación que recoge ropa y la regala

El pensamiento de diseño también sirve aquí. Para detectar necesidades sociales y ambientales, usa lo que aprendiste en la UT8: empatizar (observar y escuchar a las personas afectadas) y definir el problema antes de buscar soluciones.

LA NORMA DICE

La economía social reúne a las entidades que se guían por cuatro principios (Ley 5/2011, de Economía Social, art. 4): las personas y el fin social están por encima del capital, con una gestión transparente, democrática y participativa; los resultados se reparten sobre todo según el trabajo aportado o el servicio prestado, o se destinan al fin social; se promueve la solidaridad interna y con la sociedad (desarrollo local, igualdad entre mujeres y hombres, inserción de personas en riesgo de exclusión, empleo estable y de calidad, sostenibilidad), y son independientes de los poderes públicos. Forman parte de ella, entre otras, las cooperativas, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo de iniciativa social, las fundaciones, las asociaciones que realizan actividad económica y las empresas sociales (art. 5.1).

CLAVE

Lo que define a una empresa social no es su nombre, sino que su fin principal sea el impacto y que reinvierta lo que gana en conseguirlo.

EN TU SECTOR

Busca una entidad de economía social relacionada con tu futuro sector. ¿Qué problema resuelve? ¿Cómo se financia?

ACTIVIDADES

1. Clasifica cada caso en uno de los cuatro tipos y justifica tu respuesta: a) un taller de bicicletas que forma y contrata a jóvenes que han dejado los estudios y reinvierte casi todo lo que gana; b) una asociación que acompaña gratis a personas mayores al médico, financiada con cuotas, y que no cobra por ningún servicio ni vende nada; c) una cadena de supermercados que dona cada año una parte de sus beneficios; d) una gestoría que reparte todo su beneficio entre sus dos socias.
2. Busca una iniciativa de innovación social de tu localidad o de tu sector y responde: ¿qué problema resuelve?, ¿qué tiene de nuevo?, ¿a quién beneficia?, ¿cómo se financia?
3. Elige una necesidad social o ambiental de tu sector. Aplica las dos primeras fases del pensamiento de diseño: anota al menos dos cosas que observarías y tres preguntas concretas que harías a las personas afectadas (empatizar), y escribe el problema en una frase (definir). Es una simulación: no hace falta hacer las entrevistas.

11.2 Diseña el modelo ecosocial

Un modelo ecosocial explica cómo un proyecto crea valor económico, social y ambiental a la vez, y cómo se mantiene sin dejar de cumplir su objetivo.

El lienzo ecosocial. Parte del lienzo de modelo de negocio de la UT9 y añade cuatro bloques.

Problema social o ambiental
Qué problema quieres resolver y a quién afecta.

Personas beneficiarias
Quién recibe el impacto. A veces no son quienes pagan.

Valor social y ambiental (impacto buscado)
Qué cambio social y ambiental quieres conseguir (empleo, menos desperdicio, menos soledad).

Destino de los excedentes
Qué harás con lo que ganes (reinvertirlo, ampliar el servicio, reducir precios a quien lo necesita).

Las personas beneficiarias se colocan junto a los segmentos de clientes; el valor social y ambiental, junto a la propuesta de valor; el destino de los excedentes, junto a las fuentes de ingresos. Además, en los costes se añaden los **costes sociales y ambientales** que generas, aunque no siempre se paguen (residuos, desplazamientos, consumo de energía). Los ingresos son solo dinero: los beneficios sociales y ambientales van en el bloque de valor social y ambiental.

Modelos de base tecnológica. Si la tecnología es el recurso clave del proyecto (una aplicación, una plataforma, un sensor), el modelo es de base tecnológica. Puede ser ecosocial a la vez: por ejemplo, una plataforma que conecta a comercios con alimentos que van a sobrar con entidades que los recogen.

Cómo se mantiene un proyecto social

Modelo de ingresos	Cómo funciona	Riesgo
Pago directo con precio adaptado	Quien usa el servicio paga, con precios según sus posibilidades	Que el precio bajo no cubra los costes
Pago cruzado	Unos clientes pagan y eso financia el servicio para otras personas que no pueden pagar	Que los clientes que pagan no sean suficientes
Convenio o contrato con una administración	La administración paga por un servicio de interés público	Depender de una sola fuente que puede cambiar
Subvenciones, donaciones y cuotas	Entidades o personas aportan dinero sin recibir un servicio a cambio	Que desaparezcan; no conviene que sean la única fuente

LA NORMA DICE

Las entidades que reciben y distribuyen alimentos donados deben destinarlos a personas en situación de vulnerabilidad y tienen prohibido comercializarlos. La prohibición no se aplica a las empresas sociales que cumplen los requisitos del art. 5.4 de la Ley 5/2011, pero eso no las libra del resto de obligaciones: registrar las entradas y salidas, cuidar la higiene y la cadena de frío, informar sobre los alimentos y repartir sin discriminar (Ley 1/2025, de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario, art. 9). Por eso, un proyecto no puede pedir alimentos donados y venderlos sin más.



CLAVE

En un modelo ecosocial, quien paga y quien se beneficia no siempre es la misma persona. Diséñalo para que las dos cosas encajen.

ACTIVIDADES

4. Indica qué modelo de ingresos usa cada caso: a) una cooperativa de limpieza que cobra a las empresas y ofrece cursos gratuitos a personas desempleadas con parte de lo que gana; b) un ayuntamiento paga a una empresa de inserción por mantener los parques; c) una academia cobra según la renta de cada familia; d) una asociación se financia con las cuotas de sus socios.
5. Completa el lienzo ecosocial de vuestro proyecto: añade al lienzo de la UT9 los cuatro bloques nuevos y los costes sociales y ambientales. Pon un ejemplo de ingreso en dinero y otro de valor social o ambiental, y explica por qué no son lo mismo.

Actividad 5	Ingreso en dinero	Valor social o ambiental	Por qué no son lo mismo
Ejemplo			

11.3 Metas sostenibles medibles

Decir que un proyecto «ayuda a las personas» o «cuida el planeta» no basta. Hay que decir qué cambio, cuánto, cuándo y cómo se medirá.

Del ODS a la meta del proyecto. En la UT7 elegiste uno o dos ODS. Cada ODS tiene metas concretas (169 en total). Busca la meta de la Agenda 2030 a la que contribuye tu proyecto y escribe tu propia meta, a tu escala. Por ejemplo, la meta 12.3 pide, de aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos por persona en la venta minorista y entre los consumidores y, sin fijar un porcentaje, reducir las pérdidas en la producción y el suministro. Un comedor de barrio no puede cumplirla solo, pero puede fijarse una meta propia que contribuya a ella.

La cadena del impacto

1. **Recursos:** lo que pones (personas, local, dinero).
2. **Actividades:** lo que haces (organizar comidas).
3. **Realizaciones:** lo que produces y se puede contar (40 comidas servidas al mes).
4. **Resultados:** el cambio en las personas o en el entorno (las personas participantes se sienten menos solas; sobra menos comida).
5. **Impacto:** el cambio a largo plazo al que contribuyes (menos soledad no deseada en el barrio).

Muchos proyectos solo cuentan realizaciones. Lo que indica que un proyecto funciona son resultados verificables y relacionados con lo que hace. Aun así, que algo cambie no demuestra por sí solo que el cambio se deba al proyecto.

Una meta medible dice: qué cambio buscas, en quién o en qué, cuánto, en qué plazo y con qué indicador lo medirás.

Indicadores. Un indicador es un dato que se puede medir y que muestra si te acercas a la meta. Para cada uno, decide su **línea de base** (de dónde partes), cómo se calcula, con qué frecuencia y de dónde sale el dato.

Ficha de metas e indicadores de ejemplo

ODS y meta	Meta del proyecto	Indicador	Línea de base	Frecuencia y fuente
ODS 12 · meta 12.3	Que el taller de cocina del centro tire, como máximo, el 10 % de las raciones preparadas al final del curso	(Raciones desechadas / raciones preparadas) × 100, contando como desechada la que no se sirve ni se aprovecha	20 % (registro de octubre)	Cada semana; hoja de registro de la cocina

CLAVE

Si no puedes medirlo, no puedes decir que lo has conseguido. Y presumir de impacto sin medirlo es ecopostureo (UT7).

EN TU SECTOR

Piensa en una empresa de tu sector: ¿qué indicador ambiental o social podría medir cada mes?

ACTIVIDADES

6. Convierte en metas medibles: a) «Queremos reducir residuos»; b) «Queremos ayudar a las personas desempleadas del barrio»; c) «Queremos que la gente coma mejor». Indica para cada una un indicador y su fuente.
7. Clasifica en la cadena del impacto: a) dos personas voluntarias y una sala; b) 30 talleres impartidos; c) el 60 % de las personas participantes encuentra empleo en seis meses; d) organizar talleres de búsqueda de empleo; e) menos desempleo de larga duración en la comarca.

11.4 Agentes y alianzas

Ningún proyecto social funciona solo. Necesita personas y organizaciones que aporten algo y que tengan un interés, una necesidad o una expectativa relacionada con el proyecto.

Quiénes son los agentes. Las personas beneficiarias, los clientes que pagan, los socios que aportan recursos, las administraciones, las entidades sociales, el voluntariado, las entidades financiadoras e incluso otros proyectos parecidos con los que puedes colaborar en lugar de competir.

El mapa de agentes. Para cada agente responde cuatro preguntas.

Mapa de agentes de ejemplo: un huerto escolar

Agente	Qué aporta	Qué recibe o qué interés tiene	Riesgo o condición
Asociación de familias	Voluntariado para regar en verano	Actividad para sus hijos	Que no haya voluntarios en agosto
Vivero de la zona	Plantones a precio reducido	Visibilidad en el barrio	Que cambie de propietario
Ayuntamiento	Agua y permiso de uso de un terreno	Un espacio verde cuidado	Necesita un acuerdo por escrito

Del contacto al acuerdo. Una alianza se concreta por escrito: quién hace qué, qué aporta cada parte, durante cuánto tiempo y cómo se revisa. En un proyecto de clase, el contacto sirve para aprender y no compromete a nadie: preséntalo siempre así.

CLAVE

Un agente no es un nombre en una lista: es alguien que aporta algo concreto y que tiene un interés en el proyecto, aunque no siempre reciba algo a cambio.

ACTIVIDADES

8. Joaquín quiere crear una aplicación que ponga en contacto a personas voluntarias con personas mayores que necesitan ayuda para hacer la compra. Haz su mapa de agentes con al menos cuatro agentes. Es un diseño teórico: no contactes con nadie ni uses datos de personas reales.
9. Haced el mapa de agentes de vuestro proyecto: al menos cinco agentes, con lo que aporta, lo que recibe y el riesgo o condición de cada uno. Señalad cuál es imprescindible.

AMPLIACIÓN

Forma jurídica y trámites

Si algún día un proyecto pasa de la clase a la realidad, tiene que elegir una forma jurídica y hacer unos trámites. Aquí tienes lo básico para orientarte; antes de decidir, consulta con un servicio de asesoramiento.

Algunas formas jurídicas

Forma	Cuántas personas	Capital mínimo	Responsabilidad por las deudas
Persona trabajadora autónoma	Una	No hay	Responde con todos sus bienes presentes y futuros (Ley 20/2007, art. 10.4)
Sociedad limitada	Una o más	1 €. Por debajo de 3.000 €, al menos el 20 % del beneficio va a reserva legal hasta que esta y el capital sumen 3.000 €; si se liquida sin bienes suficientes, los socios responden solidariamente de la diferencia (Ley de Sociedades de Capital, art. 4.1)	Como regla general, los socios no responden personalmente de las deudas de la sociedad (art. 1.2), salvo la excepción de la columna anterior o si firman garantías personales, como un aval
Sociedad anónima	Una o más	60.000 € (art. 4.2)	Los socios no responden personalmente (art. 1.3)
Cooperativa	En la ley estatal, al menos tres socios en las de primer grado (Ley 27/1999, art. 8); muchas comunidades autónomas tienen su propia ley	Lo fijan los estatutos y la ley aplicable	Según la ley aplicable
Asociación	Al menos tres personas (Ley Orgánica 1/2002, art. 5.1)	No hay	La asociación inscrita responde con todos sus bienes; las personas asociadas no responden personalmente de sus deudas; quienes la dirigen o representan responden de los daños y deudas por actos dolosos, culposos o negligentes (art. 15)

En una asociación, además, los beneficios no se reparten entre sus miembros: se dedican a sus fines (art. 13.2).

«Empresa social» no es una forma jurídica: es una condición que puede cumplir una entidad que se guía por los principios de la economía social, fija en sus estatutos fines sociales o medioambientales en alguno de los ámbitos que señala la ley (la inserción laboral de personas con discapacidad o en situación de vulnerabilidad o exclusión, los bienes o servicios para necesidades de personas vulnerables que el mercado no cubre, o el desarrollo local de zonas desfavorecidas) y destina al menos el 95 % de sus resultados a esos fines o a mejorar o ampliar su actividad si ayuda a cumplirlos (Ley 5/2011, art. 5.4).

Los trámites, en general. El orden y los organismos cambian según la forma jurídica, la actividad y el municipio:

1. Elegir la forma jurídica y, si es una sociedad, el nombre.
2. Si es una sociedad, cooperativa o asociación, constituirla formalmente e inscribirla en el registro que corresponda (Mercantil, de cooperativas o de asociaciones), y obtener el número de identificación fiscal. Una persona autónoma no se inscribe en el Registro Mercantil para empezar.
3. Darse de alta en Hacienda (declaración censal) y en la Seguridad Social.
4. Pedir las licencias o comunicaciones del ayuntamiento para el local o la actividad.
5. Cumplir los requisitos propios de la actividad: en alimentación, por ejemplo, los sanitarios.

Los Puntos de Atención al Emprendedor (PAE) informan y permiten hacer parte de estos trámites por vía electrónica (sistema CIRCE).

Para pensar. ¿Qué forma jurídica elegiríais para vuestro proyecto si fuera real? ¿Por qué?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El modelo ecosocial del Equipo Puente

El equipo diseña su modelo ecosocial y habla con dos entidades del barrio.



Un mapa, cinco agentes y una regla que lo cambia todo.

Caso ficticio

1. El problema y el impacto. Social: la soledad no deseada de muchas personas mayores (en España, en 2020, vivían solas 2.131.400 personas de 65 años o más, el 70,9 % mujeres; INE, Encuesta Continua de Hogares). Ambiental: los alimentos aptos que se desperdician. Impacto buscado: que las personas mayores del barrio coman acompañadas y se tire menos comida.

2. La regla que cambia el modelo. Una responsable del banco de alimentos les explica (como proyecto de clase) que lo donado es para personas vulnerables, no se puede vender y solo se entrega a entidades que cumplen la ley. La idea de Iker no sirve.

3. El modelo de dos vías (hipótesis). Vía 1: personas vulnerables que deriven los servicios sociales de Valdeluz comen gratis alimentos donados, que recibe y cocina el comedor social si cumple sus obligaciones (registro, higiene, cadena de frío, información); lo donado y lo comprado se guardan y registran aparte. Vía 2: las demás personas mayores aportan un importe por comida (se fijará en la UT12), con alimentos comprados. Mesa y acompañamiento comunes: nadie sabe quién paga. Los excedentes se reinvierten en el servicio.

4. Metas e indicadores.

ODS y meta	Meta del proyecto	Indicador (línea de base)	Frecuencia y fuente
ODS 3 · meta 3.4 (salud mental y bienestar)	Prueba de dos meses: la soledad media del grupo baja al menos un punto	Media de «¿Con qué frecuencia te sientes solo o sola?» (1, nunca; 5, siempre). Base: la media inicial	Al inicio y a los dos meses; cuestionario anónimo: se compara el grupo, no cada persona
ODS 12 · meta 12.3	No sobra más del 10 % de las raciones (meta de la UT7)	(Raciones sin consumir / preparadas) × 100. Base: se mide la primera semana	Cada semana; registro del comedor social
Sostenibilidad económica	La vía 2 y los convenios cubren lo que no cubren las donaciones	Ingresos / costes ≥ 1, solo en dinero; lo aportado sin dinero (local, voluntariado) se anota aparte. Base: en la UT12	Cada mes; presupuesto

5. Los agentes.

Agente	Qué aporta	Qué recibe o qué interés tiene	Riesgo o condición
Personas mayores	Participación y opiniones	Comida y compañía	No sentirse señaladas: mesa común
Comedor social	Cocina, personal formado; recibe las donaciones	Más personas en el mismo espacio	Su capacidad; necesita un acuerdo
Banco de alimentos	Alimentos donados (vía 1)	Que lleguen a personas vulnerables	Solo a entidades que cumplen la ley
Ayuntamiento de Valdeluz	Derivación de servicios sociales; quizá, un convenio	Un servicio contra la soledad	Pendiente de hablar con ellos
Centro de día y asociación de vecinos	Difusión y voluntariado	Actividad para sus usuarios y socios	Que haya voluntariado estable

6. La decisión. En el registro: dos vías; hipótesis pendientes, la derivación del ayuntamiento y la capacidad del comedor social. Es un diseño: no reparten comida ni cobran.

Resultado. De «todo es beneficio» a un modelo que respeta la ley, separa quién paga de quién se beneficia y mide su impacto. Su viabilidad, en la UT12.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no servía la idea de Iker? b) ¿Quién paga en cada vía? c) ¿Por qué la meta del ODS 12 no tiene aún línea de base? d) ¿Qué entidad receptora es imprescindible para la vía 1?

PRACTICA

Vuestra ficha de metas e indicadores

Convertid los ODS de vuestro proyecto en metas que se puedan medir.

Usad como modelo la ficha de ejemplo de 11.3: ODS y meta, meta propia con cifra y plazo, fórmula del indicador, línea de base y fuente.

1. Recuperad los ODS que elegisteis en el Paso 2 y buscad en la web de Naciones Unidas la meta a la que contribuye vuestro proyecto.
2. Escribid al menos una meta social y una ambiental a vuestra escala: qué cambio, en quién, cuánto y en qué plazo.
3. Elegid un indicador para cada meta y decid cómo se calcula.
4. Indicad la línea de base. Si aún no tenéis datos, escribid «pendiente de medir» y explicad cómo y cuándo la mediréis.
5. Decid con qué frecuencia lo mediréis y de dónde saldrá el dato. Si necesitáis preguntar a personas, haced un cuestionario breve y anónimo.

Vuestra ficha (la fila económica se completa en la UT12)

Meta	ODS y meta	Meta del proyecto	Indicador	Línea de base	Frecuencia y fuente
Social					
Ambiental					
Económica					

Comprueba tu resultado. ☐ Cada meta dice qué, en quién, cuánto y cuándo · ☐ Cada indicador se puede calcular · ☐ Hay línea de base o se sabe cómo obtenerla · ☐ Medís resultados, no solo realizaciones · ☐ No recogéis datos personales que no necesitáis.

Para pensar. ¿Qué meta os costará más medir? ¿Por qué?

LECTURA Y DEBATE

Kilos de ropa o personas con trabajo



Remedios dirige una lavandería que es una empresa de inserción: contrata durante un tiempo a personas que llevan años sin trabajo y las ayuda a encontrar después un empleo en otra empresa. Cada año presentaba un informe con cifras que le encantaban: toneladas de ropa lavada, hoteles atendidos, horas trabajadas. Un día, la técnica de una fundación que quería colaborar le preguntó: «¿Y cuántas personas tienen hoy un trabajo fuera de la lavandería?». Remedios no lo sabía. Nunca lo había medido. Esa semana, con el permiso que esas personas habían dado al salir para hacerles seguimiento, contactó con quienes habían pasado por la lavandería en los últimos tres años. De veintidós, catorce tenían empleo. Ocho no, y tres de ellas le contaron que nadie las había ayudado a preparar entrevistas. Remedios cambió dos cosas: añadió un taller de búsqueda de empleo y empezó a medir, cada seis meses, cuántas personas trabajaban después de salir. Las toneladas siguieron en el informe, pero en la segunda página.

Caso ficticio

Para debatir. 1) ¿Qué medía Remedios al principio? ¿Era una realización o un resultado? 2) ¿Qué indicador empezó a usar y qué le permitió mejorar? 3) Debate en grupos: «Un proyecto social que no mide sus resultados no sabe si funciona». ¿Estáis de acuerdo?

APRENDE CON LA IA

Un alumno, Biel, pregunta a un asistente de IA: «Quiero montar un pequeño negocio con un amigo. ¿Qué forma jurídica nos conviene?». La respuesta incluye estas afirmaciones con dos errores:

RESPUESTA DE LA IA

«1. Una sociedad limitada necesita, como mínimo, 3.000 euros de capital. 2. En una sociedad limitada, cada socio responde con su patrimonio personal de todas las deudas de la sociedad. 3. Si os dais de alta como autónomos, cada uno responderá de sus deudas con todos sus bienes presentes y futuros.»

Pista: repasa el cuadro de ampliación de las páginas 176 y 177. **Instrucciones:** localiza los dos errores y reescribe esas afirmaciones. La tercera es correcta. Después, piensa qué preguntas harías a un servicio de asesoramiento antes de decidir.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

1. ¿Qué diferencia una empresa social de una empresa convencional con responsabilidad social?
2. ¿Qué es la innovación social?
3. Cita tres principios de la economía social según la Ley 5/2011.
4. ¿Qué cuatro bloques añade el lienzo ecosocial al lienzo de la UT9?
5. ¿Qué diferencia hay entre una realización y un resultado?
6. ¿Qué cuatro preguntas responde el mapa de agentes para cada agente?

Aplica

7. Maite quiere montar un catering que contrate a mujeres que han sufrido violencia de género y que buscan su primer empleo. Propón dos fuentes de ingresos, el destino de sus excedentes y una meta social medible con su indicador y el plazo de seguimiento tras la salida de cada trabajadora.
8. Fermín presenta así el impacto de su huerto comunitario: «Hemos plantado 200 plantas y hemos hecho 12 talleres, así que hemos mejorado la alimentación del barrio». ¿Qué ha medido en realidad? Propón un indicador de resultado.
9. Mireya tiene una tienda de alimentación convencional en su barrio (no es una empresa social) y quiere vender a bajo precio los alimentos que le done un supermercado. ¿Qué dice la ley sobre los alimentos donados? ¿Qué le propondrías?
10. Pide a un asistente de IA cinco indicadores para vuestro proyecto. Comprueba cada uno: ¿se puede calcular?, ¿mide un resultado o solo una realización?, ¿de dónde saldría el dato? Quédate con los dos mejores y explica por qué (se valora la relevancia, que se pueda calcular, la fuente y la relación con el resultado).
11. Para el proyecto de Joaquín (actividad 8), escribe una meta social medible y di si su modelo es de base tecnológica, ecosocial o las dos cosas, con una razón para cada una.

Investiga

12. Busca una cooperativa, una empresa de inserción o un centro especial de empleo de tu sector o de tu comunidad autónoma. Describe su problema, su modelo de ingresos y un resultado que publique (si no publica ninguno, indica qué resultado debería medir).
13. Lee el artículo 4 de la Ley 5/2011, de Economía Social, en el BOE y explica dos de sus principios con un ejemplo de tu sector.
14. Busca en la web de Naciones Unidas las metas del ODS 8 y elige una a la que podría contribuir una empresa de tu sector. Escribe una meta propia a su escala.

MI PROYECTO · PASO 6

Modelo ecosocial. El lienzo completo y el mapa van en la hoja de trabajo de Mi Proyecto.
Problema social o ambiental: _____
Personas beneficiarias y clientes: _____
Impacto buscado: _____
Modelo de ingresos y destino de los excedentes: _____
Costes y beneficios sociales y ambientales: _____
Ficha de metas e indicadores (social y ambiental; la económica, en la UT12): _____
Mapa de agentes con aportación, contrapartida y riesgo: _____
Registro de decisiones e hipótesis actualizado: _____
Reflexión individual: qué he aportado · qué decisión he tomado · qué mejoraría.

OJO PROFESIONAL

Un informe de impacto con errores

Este es el informe de impacto que ha preparado Tania para la cooperativa de reparación de electrodomésticos donde trabaja. Cinco de sus ocho líneas tienen errores: localízalos y explica cómo deberían ser.

INFORME DE IMPACTO

1. Problema: «En la comarca se tiran muchos electrodomésticos que se podrían reparar».

2. ODS principal: «ODS 12, producción y consumo responsables».

3. Meta: «Mejorar el medio ambiente de la comarca».

4. Resultado: «Hemos repartido 2.000 folletos, así que la gente ya repara más».

5. Indicador: «Electrodomésticos reparados y devueltos a sus dueños, cada mes, según el registro del taller».

6. Agentes: «Ayuntamiento, tiendas, institutos».

7. Excedentes: «Como somos una empresa social, repartimos todo el beneficio entre los socios».

8. Comunicación: «Somos la empresa más sostenible de España».

Caso ficticio

Línea n.º	Qué falla	Cómo debería ser

Para pensar. ¿Qué indicador de resultado añadirías al informe de Tania?

AUTOEVALUACIÓN

Elige la respuesta correcta en cada pregunta. Si fallas alguna, vuelve al apartado que se indica.

1. Una empresa social... (11.1)
a) reparte todo su beneficio entre sus socios.
b) tiene como fin principal un impacto social o ambiental y reinvierte lo que gana.
c) no puede vender nada.

2. Las cooperativas y las empresas de inserción forman parte... (11.1)
a) del sector público.
b) de las empresas convencionales.
c) de la economía social.

3. En un modelo ecosocial, quien paga y quien se beneficia... (11.2)
a) pueden ser personas distintas.
b) son siempre la misma persona.
c) no importan.

4. Los alimentos donados... (11.2)
a) se pueden vender a bajo precio.
b) deben destinarse a personas vulnerables y, en general, no se pueden comercializar.
c) solo se pueden tirar.

5. «40 comidas servidas al mes» es... (11.3)
a) una realización.
b) un resultado.
c) un impacto.

6. Una meta medible dice... (11.3)
a) solo el ODS.
b) solo lo que quieres hacer.
c) qué cambio, en quién, cuánto y en qué plazo.

7. La línea de base es... (11.3)
a) el último dato que mides.
b) el punto de partida.
c) el objetivo final.

8. En el mapa de agentes, de cada agente se indica... (11.4)
a) qué aporta, qué recibe y su riesgo o condición.
b) solo su nombre.
c) su capital.

9. En una sociedad de responsabilidad limitada, los socios... (Ampliación)
a) responden con todos sus bienes.
b) necesitan 60.000 € de capital.
c) por regla general, no responden personalmente de las deudas sociales.

10. Una persona trabajadora autónoma responde de sus deudas... (Ampliación)
a) solo con el dinero del negocio.
b) con todos sus bienes presentes y futuros.
c) hasta 3.000 €.

Ya sé...

- ☐ distinguir el emprendimiento social y la innovación social de otras formas de emprender;
- ☐ diseñar el modelo ecosocial de mi proyecto;
- ☐ convertir los ODS en metas medibles con indicadores;
- ☐ definir los agentes de mi proyecto y lo que aporta cada uno;
- ☐ conocer las formas jurídicas y los trámites básicos para poner en marcha un proyecto.



UNIDAD 12

Viabilidad del proyecto emprendedor

Bloque 5 · El proyecto emprendedor

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- calcular qué necesita tu proyecto para empezar y elegir una financiación responsable;
- distinguir costes fijos y variables y calcular el umbral de rentabilidad;
- hacer un presupuesto y un plan de tesorería sencillos;
- concluir si tu proyecto es viable y qué falta por comprobar;
- presentar tu proyecto de forma clara y convincente.

SITUACIÓN DE PARTIDA

El Equipo Puente tiene un modelo de dos vías, metas e indicadores y una lista de agentes. Falta la pregunta que el tutor del reto deja para el final: «¿Se puede sostener?». Iker está seguro: «Si viene mucha gente, saldrán las cuentas». Sara quiere saber cuánta gente es «mucha». Dani, que en su ciclo calcula el coste de cada plato, propone empezar por ahí: cuánto cuesta una comida y cuánto cuesta abrir la puerta cada mes, venga quien venga. En tres semanas tienen que presentar el proyecto a la clase.

Al terminar esta unidad sabrás calcular si un proyecto puede sostenerse, de dónde puede salir el dinero y cómo presentarlo.

Para empezar

1. Si quisieras empezar un pequeño negocio, ¿cuánto dinero crees que necesitarías? ¿Para qué?
2. ¿Qué diferencia hay entre ganar dinero y tener dinero en la cuenta?
3. ¿Conoces alguna forma de conseguir dinero para un proyecto que no sea un préstamo del banco?
4. ¿Qué te convence cuando alguien te presenta una idea?

Mapa de la unidad



12.1 Inversión y financiación responsable

Antes de abrir, un proyecto necesita dinero para lo que tiene que comprar y para aguantar los primeros meses. Decidir de dónde sale ese dinero también dice mucho de un proyecto.

Las cifras del Equipo Puente son simuladas, sin IVA ni amortización de los equipos para simplificar, y se usan en todos los apartados: cada uno parte de lo que calculó el anterior.

Qué necesitas para empezar

- **Inversión:** lo que compras para usar más de un año (mobiliario, equipos, herramientas).
- **Gastos de puesta en marcha:** trámites, primera publicidad, seguros iniciales.
- **Colchón de tesorería:** dinero para pagar los primeros meses, cuando todavía entra poco.

Las fuentes de financiación

- **Propias:** las aportaciones de las personas socias y, más adelante, lo que el proyecto gane y reinvierta.
- **Ajenas:** préstamos y microcréditos, que hay que devolver con intereses.
- **Sin devolución:** subvenciones y donaciones, que suelen tener condiciones (para qué se usan, cómo se justifican).

Ejemplo del Equipo Puente (cifras simuladas)

Necesidades	€	Fuentes	€
Menaje (platos, vasos, cubiertos, bandejas)	700	Aportaciones de las tres personas socias (confirmadas)	300
Mesas y sillas para el comedor compartido	1.300	Micromecenazgo de donación (previsto)	1.260
Colchón de tesorería	1.000	Microcrédito de una entidad de finanzas éticas: 1.440 € que se devuelven en 24 cuotas mensuales de 60 €, más los intereses (solicitado)	1.440
Total	**3.000**	**Total**	**3.000**

Las necesidades y las fuentes tienen que sumar lo mismo: si no, falta o sobra dinero. Pero que sumen lo mismo no significa que el dinero esté disponible: distingue la financiación confirmada, la solicitada y la prevista, y comprueba que llegará cuando haga falta.

Financiación socialmente responsable. Tiene en cuenta para qué se usa el dinero y qué impacto tiene.

Opción	Cómo funciona	A tener en cuenta
Banca ética y cooperativas de crédito con criterios éticos	Prestan a proyectos con impacto social o ambiental y explican en qué invierten	Piden un proyecto sólido, como cualquier entidad
Microcréditos sociales	Préstamos pequeños para personas o proyectos con dificultades para acceder al crédito	Suelen exigir un plan de empresa y acompañamiento
Micromecenazgo (crowdfunding)	Muchas personas aportan poco a través de una plataforma, a cambio de nada (donación), de una recompensa, de intereses (préstamo) o de una participación (inversión)	Exige una buena campaña y la plataforma cobra una comisión; si ofrece préstamos o inversión, la plataforma debe estar autorizada: compruébalo en el registro oficial (las de donación o recompensa no se rigen por esas normas)
Fondos y premios de entidades sociales	Fundaciones y entidades que apoyan proyectos de impacto	Convocatorias con plazos y requisitos

CLAVE

Un préstamo no es un ingreso: es dinero que tendrás que devolver, con intereses. Antes de firmar, compara el coste total.

EN TU SECTOR

Busca un proyecto de tu sector que se haya financiado con micromecenazgo. ¿Qué ofrecía a quienes aportaban?

ACTIVIDADES

1. Clasifica en inversión, gasto de puesta en marcha o colchón de tesorería: a) una furgoneta; b) el diseño del logotipo; c) dinero para pagar el alquiler de los tres primeros meses; d) un ordenador; e) la primera campaña de carteles.
2. Fija una cantidad y un plazo para un proyecto de tu sector (por ejemplo, 3.000 € en dos años) y compara dos opciones de financiación responsable: cómo funcionan, qué piden, qué cuestan y qué riesgo tienen.
3. Haced la tabla de necesidades y fuentes de vuestro proyecto. Comprobad que las dos columnas suman lo mismo, marcad cada fuente como confirmada, solicitada o prevista y explicad por qué la habéis elegido.

Necesidad	€	Fuente	€	Estado

12.2 Costes, ingresos y umbral de rentabilidad

Para saber si un proyecto se sostiene hay que saber qué cuesta cada unidad que vendes y qué cuesta mantenerlo abierto aunque no vendas nada.

Dos tipos de costes

- **Costes fijos:** no cambian con el número de unidades vendidas, dentro de un nivel de actividad (alquiler o cesión del local, seguros, cuota fija del teléfono, intereses).
- **Costes variables:** suben cuanto más vendes (materias primas, envases).

Ejemplo del Equipo Puente: la vía 2 (cifras simuladas). La vía 1 se cubre con alimentos donados y el comedor social; aquí se calcula la vía 2, la de las personas que hacen una aportación por comida.

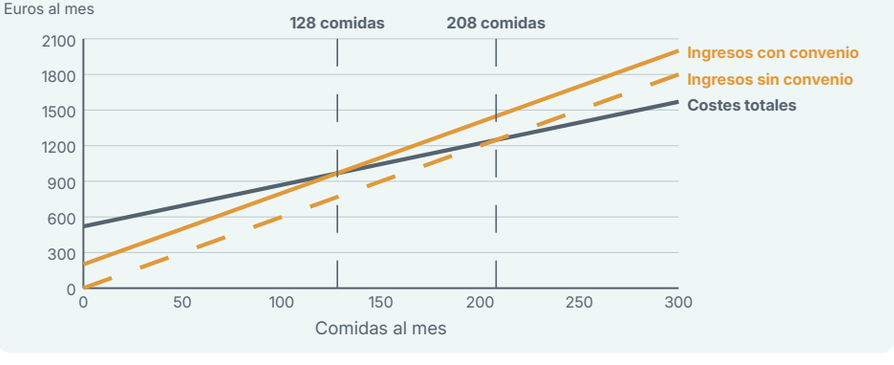
Concepto	Cifra
Aportación por comida (precio)	6 €
Coste variable por comida (alimentos comprados 3,20 € y envases y limpieza 0,30 €)	3,50 €
Costes fijos al mes (aportación al comedor social por el uso de la cocina y su personal 450 €, seguro 40 €, teléfono y materiales 26 €, intereses medios del microcrédito 4 €)	520 €
Convenio con el ayuntamiento de Valdeluz (hipótesis pendiente de confirmar)	200 € al mes

El margen de cada comida. Precio menos coste variable: 6 − 3,50 = 2,50 €. Cada comida deja 2,50 € para pagar los costes fijos.

El umbral de rentabilidad. Es el número de unidades que hay que vender para no ganar ni perder:

Umbral = costes fijos que hay que cubrir ÷ margen por unidad

Sin convenio: 520 ÷ 2,50 = 208 comidas al mes. Con el convenio, que cubre 200 € de los costes fijos: (520 − 200) ÷ 2,50 = 128 comidas al mes, unas 16 por cada uno de los 8 días de servicio.



CLAVE

Con los costes e ingresos incluidos en el cálculo, por debajo del umbral cada mes se pierde dinero y por encima se gana. Si el umbral está muy lejos de lo que esperas vender, el proyecto no se sostiene.



ACTIVIDADES

4. Clasifica en fijo o variable para una peluquería: a) alquiler del local; b) tinte; c) seguro; d) cuota de la web; e) champú usado en cada servicio.

5. Wilson vende fundas de móvil hechas con plástico reciclado. Cada funda le cuesta 4 € de material y la vende a 12 €. Sus costes fijos son 600 € al mes. Calcula su margen por funda y su umbral de rentabilidad. ¿Qué pasa con el umbral si sube el precio a 14 €?

Coste (actividad 4)	Fijo o variable
a) alquiler del local	
b) tinte	
c) seguro	
d) cuota de la web	
e) champú usado en cada servicio	

12.3 Presupuesto y tesorería básica

El presupuesto dice si vas a ganar o perder; la tesorería, si tendrás dinero para pagar cada mes. Un proyecto puede tener beneficios y quedarse sin dinero.

Presupuesto mensual del Equipo Puente (cifras simuladas, previsión de 160 comidas al mes de la vía 2: 20 personas, 8 días).

Ingresos	€	Gastos	€
Aportaciones: 160 × 6 €	960	Costes variables: 160 × 3,50 €	560
Convenio	200	Costes fijos	520
Total ingresos	**1.160**	**Total gastos**	**1.080**
		Resultado	**+80**

Los 520 € de costes fijos ya incluyen los 4 € de intereses. La devolución del préstamo (60 € al mes) no es un gasto del presupuesto: es una salida de dinero que aparece en la tesorería.

Plan de tesorería de los tres primeros meses. Se supone que el menaje y el mobiliario (2.000 €) ya están pagados con la financiación inicial y que quedan los 1.000 € del colchón. El convenio se cobraría cada tres meses (600 € en el tercer mes) y la devolución del microcrédito es de 60 € al mes.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Comidas de la vía 2 (arranque)	100	140	160
Saldo inicial	1.000	670	440
Cobros: aportaciones	600	840	960
Cobros: convenio	0	0	600
Pagos: costes variables	350	490	560
Pagos: costes fijos	520	520	520
Pagos: devolución del microcrédito	60	60	60
Saldo final	**670**	**440**	**860**

Sin el colchón, el equipo se habría quedado sin dinero el primer mes.

CLAVE

Ganar dinero no es tener dinero. Planifica cuándo cobras y cuándo pagas.

ACTIVIDADES

6. Con los datos del Equipo Puente, calcula el resultado mensual con 120 comidas al mes de la vía 2, con convenio y sin él. Después, calcula el de 160 comidas sin convenio.
7. Haced el presupuesto mensual y el plan de tesorería de tres meses de vuestro proyecto. Antes, fijad vuestras hipótesis: saldo inicial, unidades previstas cada mes, cuándo cobráis, cuándo pagáis y cuotas de la financiación. Señalad el mes más delicado y qué haríais.

12.4 Conclusión de viabilidad y presentación final

Un proyecto es viable si se puede hacer, cumple la ley, se sostiene económicamente y consigue lo que se propone. Concluir con honestidad es tan importante como haber trabajado mucho.

Cuatro dimensiones de la viabilidad

1. Técnica
¿Tenemos o podemos conseguir los medios, las personas y los conocimientos?

2. Legal
¿Podemos cumplir las normas que se aplican a la actividad?

3. Económica y financiera
¿Superamos el umbral con un margen prudente y tenemos dinero para pagar cada mes?

4. Social y ambiental
¿Podemos medir que conseguimos las metas de la UT11?

Tres conclusiones posibles. Viable: el análisis permite recomendar ponerlo en marcha, una vez comprobados los requisitos. **Viable con condiciones:** solo se recomienda empezar cuando se confirmen unas hipótesis concretas. **No viable todavía:** hay que cambiar algo del modelo (pivotar) y volver a calcular. Las tres son buenas conclusiones si están justificadas.

El margen de seguridad. Cuánto podrían bajar las ventas previstas antes de llegar al umbral: (ventas previstas − umbral) ÷ ventas previstas. En el ejemplo, con convenio: (160 − 128) ÷ 160 = 20 %; sin él no hay margen: 160 no llega a 208.

La presentación final. Unos ocho a diez minutos con este guion: 1) el problema y a quién afecta; 2) cómo lo comprobasteis; 3) vuestra solución y su prototipo; 4) el modelo ecosocial y las metas; 5) la viabilidad, con dos o tres cifras clave; 6) la conclusión y los próximos pasos. Pocas palabras en cada diapositiva, una idea por diapositiva y todas las personas del equipo hablan.

CLAVE

Una conclusión «viable con condiciones» bien justificada vale más que un «viable» sin datos.

ACTIVIDADES

8. Escribid la conclusión de viabilidad de vuestro proyecto con las cuatro dimensiones, el margen de seguridad y las hipótesis que faltan por comprobar. Si vuestro proyecto no vende unidades, explicad con qué otro dato mediréis si se sostiene (por ejemplo, el porcentaje de costes cubiertos por cuotas y convenios).
9. Preparad el guion de vuestra presentación con las seis partes y repartid quién presenta cada una (la presentación y su evaluación se hacen en la práctica de la página 195).

AMPLIACIÓN

Impuestos, ayudas y asesoramiento

Si un proyecto pasa a la realidad, tendrá obligaciones fiscales y podrá buscar ayudas. Aquí tienes una orientación; los detalles cambian según la forma jurídica, la actividad y el territorio.

Los impuestos más frecuentes

- **IVA:** quien vende cobra el IVA a su clientela (IVA repercutido) y paga el IVA de sus compras (IVA soportado). Cada periodo ingresa en Hacienda la diferencia; si sale a su favor, en general la compensa en periodos posteriores y, en los casos que prevé la ley, puede pedir la devolución. El tipo general es el 21 %; los servicios de restaurante y, en general, el suministro de comidas para consumir en el acto tributan al 10 %. Algunas actividades están exentas.
- **Impuesto sobre la renta (IRPF):** grava lo que gana una persona autónoma con su actividad. En muchos casos se adelanta con pagos a cuenta durante el año.
- **Impuesto sobre Sociedades:** grava los beneficios de las sociedades.
- Las asociaciones y otras entidades sin ánimo de lucro también pueden tener obligaciones fiscales, por ejemplo si venden productos o servicios.

Busca ayudas, sin dar nada por hecho. Las ayudas cambian en cada convocatoria, por eso este libro no da importes. Búscalas en la web de tu ayuntamiento, de tu comunidad autónoma y en el buscador estatal de subvenciones, y anota en una ficha: quién la convoca; para quién es; si es una subvención o un préstamo; requisitos; plazo; qué obliga a hacer y cómo se justifica.

Ficha de búsqueda de ayudas

Campo	Lo que has encontrado
Quién la convoca	
Para quién es	
¿Subvención o préstamo?	
Requisitos	
Plazo	
Qué obliga a hacer y cómo se justifica	

Pide asesoramiento. Antes de decidir, consulta con un servicio de apoyo a quien emprende: los Puntos de Atención al Emprendedor (PAE), los servicios de emprendimiento de tu ayuntamiento o tu comunidad autónoma, las cámaras de comercio, las asociaciones de personas autónomas o de economía social y, para los trámites concretos, una gestoría o asesoría.

La factura y el albarán

La factura. Es el documento que justifica una venta o un servicio y, en su caso, el IVA que se cobra. La factura completa debe incluir, entre otros datos: número y, en su caso, serie; fecha de expedición; nombre o razón social, NIF y domicilio de quien la emite y de quien la recibe; descripción de lo vendido, con el precio unitario sin impuesto; base imponible; tipo de IVA aplicado y cuota, por separado; y la fecha de la operación si es distinta de la de la factura (Real Decreto 1619/2012, art. 6.1). En operaciones de hasta 400 € con IVA incluido se puede expedir una factura simplificada, con menos datos (art. 4.1). La factura se expide al hacer la operación o, si quien la recibe es una empresa o profesional, antes del día 16 del mes siguiente (art. 11.1).

Ejemplo de factura (datos inventados; se supone un servicio de comidas que tributa al 10 %, porque el tipo depende de lo que se venda en realidad): una empresa de catering factura a una empresa cliente 40 menús a 12 € cada uno.

CÁLCULO DE LA FACTURA

40 menús a 12 € cada uno · Base imponible: 480 €

IVA al 10 %: 48 € · **Total: 528 €**

La factura electrónica. El Real Decreto 238/2026 desarrolla la factura electrónica obligatoria entre empresas y profesionales. Sus plazos cuentan desde que entró en vigor la Orden HAC/1028/2026, el 6 de octubre de 2026: será obligatoria desde el 6 de octubre de 2027 para quienes facturaron más de 8 millones de euros el año anterior y desde el 6 de octubre de 2028 para el resto.

El albarán. Es el documento que acompaña una entrega de mercancía; quien la recibe puede firmarlo para dejar constancia de lo que ha llegado. No sustituye a la factura: sirve para comprobar que lo facturado coincide con lo recibido.

ALBARÁN

Número: _____ Fecha: _____

Entrega: _____ Recibe: _____

Productos y cantidades: _____

Firma de recepción: _____

Para pensar. ¿Qué documento pedirías a un proveedor al recibir un pedido? ¿Y para poder justificar el gasto?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

¿Es viable el proyecto del Equipo Puente?

El equipo reúne todos sus cálculos y presenta su conclusión a la clase.



Seis partes, tres cifras y una conclusión honesta.

Caso ficticio

1. Inversión y financiación. Necesitan 3.000 € (2.000 € de menaje y mobiliario y 1.000 € de colchón): 300 € de aportaciones (confirmadas), 1.260 € de micromecenazgo (previsto) y 1.440 € de microcrédito (solicitado). Hasta conseguir los dos últimos, es solo una previsión.

2. Margen y umbral. Margen por comida: 6 − 3,50 = 2,50 €. Umbral con convenio: (520 − 200) ÷ 2,50 = 128 comidas al mes, 16 por día de servicio. Sin convenio: 520 ÷ 2,50 = 208 comidas, 26 por día. Previsión: 160 comidas, 20 por día.

3. Presupuesto y tesorería. Resultado previsto: +80 € al mes. En la tesorería, el saldo más bajo es de 440 € (mes 2). Sin el colchón, el mes 1 acabaría en −330 € (600 € de cobros y 930 € de pagos).

4. Las cuatro dimensiones. Técnica: el comedor social tendría cocina, personal formado y espacio dos días a la semana (por confirmar por escrito); el equipo aporta organización, reservas y acompañamiento. Legal: no basta con que cocine el comedor; antes de una actividad real habría que comprobar con asesoramiento la higiene y las responsabilidades de cada parte (cocina, servicio, transporte); lo donado iría solo a la vía 1, gratis (UT11). Si fuera real, sería una asociación con asesoramiento fiscal. Económica y financiera: margen de seguridad del 20 %. Social y ambiental: las metas de la UT11 se miden con la pregunta de soledad (al inicio y a los dos meses) y el registro de raciones sin consumir.

5. Conclusión y próximos pasos. Viable con condiciones: que se confirmen el convenio y la capacidad del comedor social, que se consiga la financiación y que vengan unas 20 personas de la vía 2 por día de servicio (con 16 solo se cubren los costes). Sin convenio no es viable con la previsión actual: harían falta 208 comidas al mes o subir la aportación. Registran la conclusión y tres acciones: reunión con los servicios sociales, prueba de un mes con reservas reales (si sale del aula) y repetir los cálculos con esos datos.

Resultado. El equipo no ha demostrado que el proyecto vaya a funcionar, pero sabe exactamente de qué depende: es lo que necesita quien decide si apoya un proyecto.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué la conclusión es «viable con condiciones»? b) ¿Cuántas comidas al mes necesitarían sin convenio? c) ¿Qué indica un margen de seguridad del 20 %? d) Con el calendario de cobros y pagos previsto, ¿por qué el colchón de tesorería era imprescindible?

PRACTICA

Vuestra presentación final

Presentad vuestro proyecto a la clase. Os evaluaréis con la misma rúbrica que usará el profesorado.

1. Preparad la presentación con el guion de seis partes de 12.4 (de ocho a diez minutos).
2. Elegid tres cifras clave (por ejemplo, la inversión, el umbral y el margen de seguridad) y explicad de dónde salen.
3. Ensayad una vez con el reloj y repartid las partes para que todo el equipo hable.
4. Preparad respuestas a dos preguntas difíciles que os podrían hacer.
5. Después de presentar, cada persona del equipo completa la reflexión individual del Paso 7.

Rúbrica de la presentación

Los cinco criterios pesan lo mismo. Se valora la calidad del análisis, no que el proyecto salga viable: una conclusión «no viable todavía» bien justificada puede obtener la máxima nota. La rúbrica evalúa al equipo; la reflexión individual se valora aparte.

Criterio	1 · Insuficiente	2 · Suficiente	3 · Bien	4 · Excelente
Problema y validación	No se entiende el problema	Problema claro, sin pruebas	Problema claro con alguna prueba	Problema claro apoyado en entrevistas o pruebas con personas destinatarias
Solución y modelo ecosocial	No se relaciona con el problema	Responde al problema, sin modelo	Explica quién paga y quién se beneficia	Explica quién paga, quién se beneficia y el impacto con sus indicadores
Viabilidad	Sin cifras o con cifras sin origen	Cifras con errores o incoherentes	Cifras coherentes; conclusión poco justificada	Cifras coherentes, con su origen, y conclusión justificada con las cuatro dimensiones
Comunicación	Muy fuera de tiempo o ilegible	Se pasa del tiempo o habla una sola persona	En tiempo, con diapositivas mejorables	En tiempo, diapositivas claras y todo el equipo participa
Respuesta a preguntas	No responde	Responde sin datos	Responde con algunos datos	Responde con datos y reconoce lo que no sabe

Comprueba tu resultado. ☐ Hemos usado las seis partes · ☐ Hemos explicado de dónde salen nuestras cifras · ☐ La conclusión dice de qué depende · ☐ Hemos ajustado el tiempo · ☐ Todo el equipo ha hablado.

Para pensar. ¿Qué pregunta del público os ha hecho pensar más?

LECTURA Y DEBATE

El horno que se comió la caja



Ciro abrió un obrador de pan de masa madre en su barrio. Las cuentas le salían: vendía unos 200 panes a la semana y cada mes ganaba algo. Por eso, cuando vio un horno de segunda mano a buen precio, lo compró con casi todo lo que tenía en la cuenta: con el horno grande podría hacer pan para tres cafeterías. Las cafeterías aceptaron, pero pagaban a sesenta días. Durante dos meses, Ciro hizo más pan que nunca, compró más harina y pagó más luz, pero el dinero de las cafeterías no llegaba. En la tercera semana del segundo mes no pudo pagar al proveedor de harina. Tenía beneficios en el papel y la cuenta vacía. Al final, tras rehacer sus cuentas, pidió un microcrédito, que tendría que devolver cada mes, y llegó a un acuerdo para cobrar a treinta días. Desde entonces, Ciro hace un plan de tesorería antes de cada compra grande.

Caso ficticio

Para debatir. 1) ¿Por qué Ciro se quedó sin dinero si ganaba más? 2) ¿Qué debería haber calculado antes de comprar el horno? 3) Debate en grupos: «Para quien emprende, la tesorería es más urgente que el beneficio». ¿Estáis de acuerdo?

APRENDE CON LA IA

Una alumna, Paloma, pide a un asistente de IA: «Explícame cómo calcular si mi tienda de bicicletas será rentable». La respuesta incluye estas afirmaciones con dos errores:

RESPUESTA DE LA IA

«1. El umbral de rentabilidad se calcula dividiendo los costes fijos entre el precio de venta. 2. Si el presupuesto da beneficios, tendrás dinero suficiente para pagar todos los meses. 3. Los costes variables aumentan cuantas más unidades vendes.»

Pista: repasa 12.2 y 12.3. **Instrucciones:** localiza los dos errores y reescribe esas afirmaciones. La tercera es correcta.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

1. ¿Qué diferencia hay entre inversión y colchón de tesorería?
2. ¿Qué diferencia hay entre financiación propia, ajena y sin devolución?
3. Cita dos opciones de financiación socialmente responsable.
4. ¿Qué diferencia hay entre costes fijos y variables?
5. ¿Qué es el umbral de rentabilidad y cómo se calcula?
6. ¿Cuáles son las cuatro dimensiones de la viabilidad?

Aplica

7. Eloy quiere abrir un taller de reparación de patinetes eléctricos: herramientas, 1.800 €; primer anuncio, 200 €; colchón, 1.500 €. Tiene 1.000 € ahorrados. Propón cómo financiar el resto con al menos una opción responsable (coste, condiciones y cuándo estaría disponible) y haz su tabla de necesidades y fuentes.
8. Matías prepara tartas por encargo. Cada tarta le cuesta 9 € en ingredientes y caja, y la vende a 25 €. Sus costes fijos son 480 € al mes. Calcula su umbral. Si espera vender 40 tartas al mes, ¿cuál es su margen de seguridad?
9. Fabiola organiza talleres de manualidades. En enero cobra 900 € y paga 1.100 €, porque compra el material de todo el trimestre; en febrero cobra 1.000 € y paga 500 €. Empieza enero con 300 €. Calcula su saldo al cierre de cada mes (dentro del mes puede haber días más ajustados). ¿Qué le aconsejarías?
10. Pide a un asistente de IA el umbral de rentabilidad de vuestro proyecto con vuestros datos (si no vendéis unidades, usad un producto o servicio con precio y coste variable unitario). Comprueba su fórmula y repite el cálculo a mano. ¿Coinciden?
11. Recalcula el umbral del Equipo Puente con una aportación de 5 € por comida y el convenio confirmado. ¿Cubriría sus costes mensuales con 160 comidas?

Investiga

12. Busca en el buscador estatal de subvenciones o en la web de tu comunidad autónoma una ayuda para personas que emprenden. Completa la ficha de la página 192 sin copiar importes que no puedas comprobar e indica si vuestro proyecto cumpliría los requisitos o cuál falta por comprobar.
13. Busca una entidad de banca ética o una cooperativa de crédito con criterios éticos y explica qué tipo de proyectos financia y qué información publica sobre sus inversiones.
14. Busca dónde está el Punto de Atención al Emprendedor más cercano a tu centro y qué servicios ofrece.

MI PROYECTO · PASO 7

Informe de viabilidad y presentación. El informe completo, las tablas y la presentación van en la hoja de trabajo de Mi Proyecto.
Tabla de necesidades y fuentes de financiación, con la opción responsable elegida: _____
Costes fijos y variables, margen por unidad y umbral de rentabilidad: _____
Presupuesto mensual: _____ · Plan de tesorería de tres meses: _____
Conclusión de viabilidad con las cuatro dimensiones, margen de seguridad e hipótesis pendientes: _____
Próximos pasos: _____ · Guion de la presentación: _____
Registro de decisiones e hipótesis cerrado: _____
Reflexión individual: qué he aportado · qué decisión he tomado · qué mejoraría.

OJO PROFESIONAL

Un plan económico con errores

Este es el plan económico que ha preparado Covadonga para abrir una floristería. Cinco de sus ocho líneas tienen errores: localízalos y explica cómo deberían ser.

PLAN ECONÓMICO DE LA FLORISTERÍA

1. Inversión: «Mostrador, nevera para flores y caja registradora: 4.500 €».

2. Financiación: «Préstamo de 3.000 €. Lo cuento como ingreso del primer mes».

3. Costes fijos: «Alquiler, seguro, luz y flores».

4. Margen por ramo: «Precio 20 €; coste de las flores y el papel 8 €; margen 12 €».

5. Umbral: «Costes fijos de 1.200 € ÷ 20 € de precio = 60 ramos al mes».

6. Tesorería: «No hace falta colchón porque el presupuesto da beneficios desde el primer mes».

7. Conclusión: «Viable», sin decir cuántos ramos espera vender ni de qué depende.

8. Asesoramiento: «Antes de abrir, consultaré mis obligaciones fiscales con el Punto de Atención al Emprendedor y una asesoría».

Caso ficticio

Línea n.º	Qué falla	Cómo debería ser

Para pensar. ¿Qué tres cifras debería presentar Covadonga para convencer a una entidad de microcréditos?

AUTOEVALUACIÓN

Elige la respuesta correcta en cada pregunta. Si fallas alguna, vuelve al apartado que se indica.

1. El dinero para pagar los primeros meses, cuando todavía entra poco, es... (12.1)
a) la inversión.
b) el colchón de tesorería.
c) un gasto de puesta en marcha.

2. Un préstamo... (12.1)
a) es un ingreso.
b) es una subvención.
c) es financiación ajena que hay que devolver.

3. El micromecenazgo consiste en que... (12.1)
a) muchas personas aportan poco a través de una plataforma.
b) un banco presta mucho dinero.
c) la administración da una subvención.

4. Las materias primas de cada producto son un coste... (12.2)
a) fijo.
b) variable.
c) de inversión.

5. Si el precio es 10 €, el coste variable 4 € y los costes fijos 300 €, el umbral es de... (12.2)
a) 30 unidades.
b) 75 unidades.
c) 50 unidades.

6. Un proyecto con beneficios en el presupuesto... (12.3)
a) siempre tiene dinero para pagar.
b) puede quedarse sin dinero si cobra tarde.
c) no necesita plan de tesorería.

7. El margen de seguridad indica... (12.4)
a) cuánto podrían bajar las ventas previstas antes de llegar al umbral.
b) el beneficio del año.
c) el dinero del banco.

8. «Viable con condiciones» significa que... (12.4)
a) no es viable.
b) es viable sin ninguna duda.
c) solo se recomienda empezar si se confirman unas hipótesis concretas.

9. El tipo general del IVA es... (Ampliación)
a) el 10 %.
b) el 21 %.
c) el 4 %.

10. El albarán... (Ampliación)
a) acredita la entrega de una mercancía.
b) sustituye a la factura.
c) es un impuesto.

Ya sé...

- ☐ calcular qué necesita mi proyecto para empezar y elegir una financiación responsable;
- ☐ distinguir costes fijos y variables y calcular el umbral de rentabilidad;
- ☐ hacer un presupuesto y un plan de tesorería sencillos;
- ☐ concluir si mi proyecto es viable y qué falta por comprobar;
- ☐ presentar mi proyecto de forma clara y convincente.

josesande.com